

UNIVERSIDAD NACIONAL DE PIURA

Facultad de Ciencias Administrativas

Escuela Profesional de Ciencias Administrativas



TESIS

**“FORMULACIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO 2019-2021, PARA
LA COOPERATIVA AGRARIA VICÚS-CHULUCANAS-PIURA”**

Presentada por:

Br. Diana Vanessa Núñez Juárez

**PARA OPTAR EL TÍTULO PROFESIONAL DE LICENCIADA EN
CIENCIAS ADMINISTRATIVAS**

**Línea de investigación Institucional: Ciencias Contables y
Administrativas**

Sub línea de investigación: Planeación

Piura, Perú

2019

UNIVERSIDAD NACIONAL DE PIURA
Facultad de Ciencias Administrativas
Escuela Profesional de Ciencias Administrativas



TESIS

**“FORMULACIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO 2019-2021, PARA
LA COOPERATIVA AGRARIA VICÚS-CHULUCANAS-PIURA”**

Br. Diana Vanessa Núñez Juárez

Ejecutora

Dr. Luis Ubaldo Cueva Jiménez
Asesor

**Línea de investigación Institucional: Ciencias Contables y
Administrativas**

Sub línea de investigación: Planeación

Piura, Perú

2019

FORMATO N°7:

DECLARACIÓN JURADA DE ORIGINALIDAD DE LA TESIS

Yo: Diana Vanessa Núñez Juárez, identificado con CU/DNI N°2702012002 / 47577650, Bachiller de Escuela Profesional de Ciencias Administrativas, de la Facultad de Ciencias Administrativas y domiciliado en calle /Jirón/Av. Jr. Morropón 36A del Distrito de Chulucanas, Provincia de Morropón, Departamento de Piura.

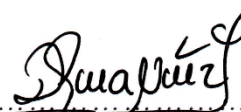
Celular: 938138388

Email: anaid.savid@gmail.com

DECLARO BAJO JURAMENTO: que la tesis que presento es original e inédita, no siendo copia parcial ni total de una tesis desarrollada, y/o realizada en el Perú o en el Extranjero, en caso contrario de resultar falsa la información que proporciono, me sujeto a los alcances de lo establecido en el Art. N° 411, del código Penal concordante con el Art. 32° de la Ley N° 27444, y Ley del Procedimiento Administrativo General y las Normas Legales de Protección a los Derechos de Autor.

En fe de lo cual firmo la presente.

Piura, 14 febrero del 2019.



.....
DNI N°47577650

Artículo 411.- El que, en un procedimiento administrativo, hace una falsa declaración en relación con hechos o circunstancias que le corresponde probar, violando la presunción de veracidad establecida por ley, será reprimido con pena privativa de libertad no menor de uno ni mayor de cuatro años.

Art. 4. Inciso 4.12 del Reglamento del Registro Nacional de Trabajos de Investigación para optar grados académicos y títulos profesionales –RENATI Resolución de Consejo Directivo N° 033-2016-SUNEDU/CD

UNIVERSIDAD NACIONAL DE PIURA

Facultad de Ciencias Administrativas

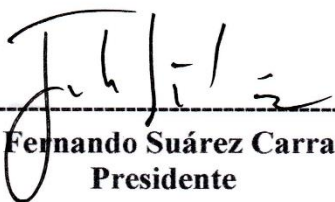
Escuela Profesional de Ciencias Administrativas



TESIS

**“FORMULACIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO 2019-2021, PARA
LA COOPERATIVA AGRARIA VICÚS-CHULUCANAS-PIURA”**

APROBADA EN CONTENIDO Y ESTILO POR:



Dr. Fernando Suárez Carrasco
Presidente



Dr. César Atoche Pacherres
Secretario



Dr. Ricardo Bayona Espinoza
Vocal

**Línea de investigación Institucional: Ciencias Contables y
Administrativas**

Sub línea de investigación: Planeación

Piura, Perú

2019



UNIVERSIDAD NACIONAL DE PIURA
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS



“AÑO DE LA LUCHA CONTRA LA CORRUPCIÓN E IMPUNIDAD”

ACTA DE SUSTENTACIÓN N° 042-2019-UNP-FCCAA-UI

Los miembros del Jurado Calificador que suscriben, reunidos para estudiar el Trabajo de Investigación, presentado por la señorita **Bachiller DIANA VANESSA NUÑEZ JUAREZ**, denominado: **“FORMULACION DEL PLAN ESTRATEGICO 2019-2021, PARA LA COOPERATIVA AGRARIA VICUS-CHULUCANAS-PIURA,”**, asesorada por el **DR. LUIS UBALDO CUEVA JIMENEZ**, oídas las observaciones y respuestas formuladas y de conformidad al Reglamento de Titulación de la Facultad de Ciencias Administrativas, la declaran:

APROBADA ~~X~~

DESAPROBADA ()

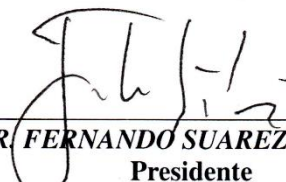
Con la mención de:

SOPRESALIENTE

~~X~~ En consecuencia, queda en condición de ser ratificada por el Consejo Universitario de la Universidad Nacional de Piura y recibir el Título Profesional de **LICENCIADA EN CIENCIAS ADMINISTRATIVAS**.

() En consecuencia, queda en condición de ser ratificada por el Consejo Universitario de la Universidad Nacional de Piura y recibir el Título Profesional de **LICENCIADA EN CIENCIAS ADMINISTRATIVAS**, después que la sustentante incorpore las sugerencias del Jurado Calificador.

Piura, 21 de junio de 2019.


DR. FERNANDO SUAREZ CARRASCO
Presidente


DR. CESAR ATOCHE PACHERRES
Secretario


DR. RICARDO BAYONA ESPINOZA
Vocal

DEDICATORIA

Le dedico este proyecto en primer lugar a Dios, por iluminar desde arriba mi caminar siempre, por permitirme tomar decisiones acertadas y hoy cumplir uno de mis objetivos en mi formación profesional.

A mis padres, por haberme educado en valores, por motivarme a luchar por cada una de mis metas y anhelos; y por enseñarme a surgir y crecer a base de sacrificio y esfuerzo.

A mi amigo Chester, quien a lo largo de todo el trayecto de mi vida universitaria ha sido mi más fiel compañero y soporte.

A mi familia, porque son ellos quienes celebran conmigo mis logros y me apoyan en las dificultades.

A Elisa, por su admiración y confianza.

AGRADECIMIENTOS

Al Dr. Luis Ubaldo Cueva Jiménez, asesor de Tesis; por orientarme durante todo el desarrollo de este proyecto, que sin duda no hubiera sido posible sin su ayuda.

Al MBA. Elbert Enrique Córdova, mi profesor; por su colaboración y orientación en el proceso de ejecución de esta investigación.

Al Ing. Jorge Armando Segundo Cruz Zevallos, gerente general de la Cooperativa Agraria Vicús Chulucanas por proporcionarme la información necesaria para el desarrollo de la investigación.

Gracias también a todas las personas que de una u otra forma ayudaron a que este proyecto se realice.

ÍNDICE GENERAL

ÍNDICE GENERAL.....	i
Índice de cuadros	iii
Índice de figuras	iv
Índice de anexos	v
RESUMEN.....	vi
ABSTRAC	vi
INTRODUCCIÓN.....	1
CAPÍTULO I: ASPECTOS DE LA PROBLEMÁTICA	2
1.1 Descripción de la realidad problemática	2
1.2 Justificación e importancia de la investigación	2
1.3 Objetivos de la investigación	3
1.4 Delimitación de la investigación	3
CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO	4
2.1 Antecedentes de la investigación	4
2.1.1 Antecedentes internacionales.....	4
2.1.2 Antecedentes nacionales.....	5
2.2 Bases teóricas	7
2.2.1 Definición de planeación estratégica.....	7
2.2.2 Plan estratégico.....	8
2.2.3 Importancia de la planeación estratégica.....	9
2.2.4 Modelos de planeación estratégica y sus etapas.....	9
2.2.5 Matriz comparativa de los modelos de planeación estratégica.....	11
2.2.6 Modelo de planeación estratégica de Fred R. David (2013).	12
2.2.7 La formulación de estrategias.....	12
2.2.8 La implementación de la estrategia.....	16
2.2.9 Evaluación de la estrategia.....	16
2.3 Glosario de términos básicos	17
CAPÍTULO III: MARCO METODOLÓGICO	18
3.1 Enfoque y diseño.....	18
3.2 Nivel y tipo de investigación	18
3.3 Sujeto de la investigación.....	18
3.4 Métodos y procedimientos	18
3.5 Técnicas e instrumentos.....	21
3.6 Aspectos éticos	22

CAPÍTULO IV: RESULTADOS Y DISCUSIÓN.....	23
4.1 Resultados	23
4.1.1 La cooperativa, visión, misión y valores.....	23
4.1.2 Auditoría externa: Evaluación del entorno externo.....	26
4.1.3 Auditoría interna: evaluación del entorno interno.....	37
4.1.4 Naturaleza y formulación de los objetivos de largo plazo.....	41
4.1.5 Análisis y la selección de las estrategias.....	45
4.1.6 Políticas de implantación de estrategias y estructura organizacional.	55
4.1.7 Lineamientos para evaluar estrategias en la Cooperativa.....	65
4.2 Discusión de resultados	73
4.2.1 Discusión de los objetivos	73
4.2.2 Discusión respecto a los antecedentes	74
RECOMENDACIONES	78
REFERENCIAS	79
ANEXOS.....	81

Índice de cuadros

Cuadro II.1: Matriz comparativa de modelos de planeación estratégica.....	11
Cuadro II.2: Modelo analítico para la formulación de estrategias	12
Cuadro IV.1: Ficha de Registro Único de Contribuyente	23
Cuadro IV.2: Proceso de formulación de la visión de la CAVCH.....	24
Cuadro IV.3: Componentes de la misión de la CAVCH	25
Cuadro IV.4: Organizaciones de banano orgánico de la provincia de Morropón	30
Cuadro IV.5: Matriz de evaluación de los factores externos (EFE) para la CAVCH	34
Cuadro IV.6: Perfil -ASPRAOSRA	35
Cuadro IV.7: Perfil -ASPROSOL	36
Cuadro IV.8: Matriz de perfil competitivo (MPC) para la CAVCH.....	36
Cuadro IV.9: Matriz de evaluación de factores internos (EFI) para la CAVCH.....	41
Cuadro IV.10: Análisis del objetivo N° 01.....	44
Cuadro IV.11: Análisis del objetivo N° 02.....	44
Cuadro IV.12: Análisis del objetivo N° 03.....	44
Cuadro IV.13: Análisis del objetivo N° 04.....	43
Cuadro IV.14: Análisis de objetivo 05	43
Cuadro IV.15: Proceso de formulación de estrategias -CAVCH.....	45
Cuadro IV.16: Cuadro de análisis FODA.....	46
Cuadro IV.17: Matriz de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas-CAVCH.....	46
Cuadro IV.18: Matriz de la posición estratégica y evaluación de la acción (PEYEA)	50
Cuadro IV.19: Matriz Cuantitativa de Planificación Estratégica	54
Cuadro IV.20: Relación política-estrategia	56
Cuadro IV.21: Matriz para evaluar estrategias de la CAVCH	66
Cuadro IV.22: Modelo para medir el desempeño organizacional de la CAVCH.....	68
Cuadro IV.23: Balance Scorecard	71
Cuadro IV.24: Mapa estratégico.....	72

Índice de figuras

Figura 2.1: Modelo integral de planeación estratégica de Fred R. David.	12
Figura 4.1: Matriz de la posición estratégica y evaluación de la acción-PEYEA	51
Figura 4.2: Matriz interna externa para la CAVCH.....	52
Figura 4.3: Matriz de la estrategia principal-Cooperativa Agraria Vicús Chulucanas	53

Índice de anexos

Anexo N° 1: Guía de entrevista: Cooperativa Agraria Vicús-Chulucanas.....	81
Anexo N° 2: Ficha bibliográfica para libros y artículos.....	82
Anexo N° 3: Fichas de trabajo (citas y lectura).....	83

RESUMEN

En la presente investigación se ha elaborado un plan estratégico para el periodo 2019-2021, siguiendo el modelo de planeación estratégica de Fred R. David (2013), para la Cooperativa Agraria Vicús-Chulucanas, este se desarrolla en tres etapas: formulación de la estrategia, implantación de la estrategia y evaluación estratégica. En cuanto a la formulación de la estrategia se ha desarrollado lo siguiente: formulación de la misión, visión y valores; auditoría interna y externa, establecimiento de objetivos y análisis y evaluación de estrategias. Con respecto a la implementación de la estrategia se ha propuesto políticas de implementación de estrategias y se ha elaborado la estructura organizacional de la Cooperativa y por ultimo con relación a la evaluación de la estrategia se han propuestos lineamiento de evaluación de estrategias.

Palabra clave:

Diversificación - Estructura orgánica y funcional - Marco competitivo – Políticas - Ventaja competitiva.

ABSTRAC

In the present investigation, a strategic plan for the period 2019-2021 has been prepared, following the strategic planning model of Fred R. David (2013), for the Vicus-Chuucanas Agrarian Cooperative, this is developed in three stages: formulation of the strategy, implementation of the strategy and strategy evaluation. Regarding the formulation of the strategy, the following has been developed: formulation of the mission, vision and values; internal and external audit, establishment of objectives and analysis and evaluation of strategies. With regard to the implementation of the strategy, policies for the implementation of strategies have been proposed and the organizational structure of the Cooperative has been drafted and, finally, in relation to the evaluation of the strategy, guidelines for the evaluation of strategies have been proposed.

Keyword:

Diversification - Organic and functional structure - Competitive framework – Policies - Competitive advantage.

INTRODUCCIÓN

La Cooperativa Agraria Vicús Chulucanas es una organización de productores de banano orgánico de la zona de Chulucanas, está constituida por 11 socios y su estructura orgánica está compuesta por la Asamblea General, el Concejo de Administración, el Concejo de Vigilancia, el Comité Electoral, el Comité de Educación y la Gerencia General.

La investigación se realizó porque la Cooperativa presenta problemas de direccionamiento estratégico, pues en la actualidad las funciones de la gerencia, marketing, contabilidad y producción se realizan de manera inadecuada, esto se debe a que no cuenta con una estructura funcional establecida, siendo el único órgano ejecutivo reconocido formalmente la Gerencia General, la misma que depende del Concejo de Administración, asimismo, no cuenta con objetivos de largo plazo establecidos.

Con la ejecución de la investigación se hizo una auditoría externa e interna que permitió identificar las oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades que afectan de manera positiva o negativa a la Cooperativa y a partir de ahí se han diseñado y seleccionado estrategias que permitan alcanzar la misión y lograr los objetivos previamente establecidos.

La importancia de la investigación es que ha permitido elaborar un plan estratégico para la Cooperativa Agraria Vicús Chulucanas para el periodo 2019- 2021, utilizando el modelo de planeación estratégica de Fred David (2013), el cual les servirá como una herramienta de dirección estratégica.

En términos generales la investigación arrojó como resultado que la Cooperativa Agraria Vicús Chulucanas no realiza acciones de planeamiento estratégico a mediano y largo plazo, esta situación le impide elaborar los planes de las diferentes áreas (gerencia, marketing, contabilidad y producción) que definan las líneas de acción de la gestión operativa de la misma. La Cooperativa no cuenta con visión, misión, objetivos estratégicos y una estrategia empresarial establecida que le permitan establecer la dirección que debe seguir para conseguir sus objetivos de mediano y largo plazo. Asimismo, se encontró que esta no cuenta con una estructura organizacional definida que le permita distribuir el trabajo y crear mecanismos de coordinación que le faciliten el cumplimiento de los objetivos empresariales, la implementación de la estrategia, el flujo de procesos y la interrelación entre trabajadores que ayuden a incrementar los niveles de productividad.

La tesis está compuesta de 04 capítulos, a saber:

Los tres primeros capítulos están relacionados de manera consecutiva a: los aspectos de la realidad problemática; el marco teórico que comprende antecedentes de carácter nacional e internacional, así como las bases teóricas propuestas por David (2013), Thompson, Peteraf, Gamble y Strickland (2012) y Torres y Torres (2014), siendo que, el modelo de planificación estratégica que se siguió en la investigación es el de Fred R. David (2013), es por ello que se incide más en este modelo; y el marco metodológico que comprende enfoque, nivel, técnicas e instrumentos, y procedimientos de la investigación.

Asimismo, contiene 1 capítulo de Resultados, relativo a la elaboración del plan estratégico para el periodo 2019-2021 de la Cooperativa Agraria Vicús-Chulucanas, el cual comprende: la descripción de la Cooperativa, las declaraciones de la visión, misión y valores; la auditoría externa; la auditoría interna; los objetivos y el análisis y elección de estrategias; políticas de implantación de estrategias y estructura organizacional y por último los lineamientos de evaluación de estrategias.

CAPÍTULO I: ASPECTOS DE LA PROBLEMÁTICA

1.1 Descripción de la realidad problemática

La Cooperativa Agraria Vicús Chulucanas, es una organización de productores de banano orgánico, cuyo objeto es ser fuente de servicios para sus socios, vinculados a la producción, transformación, conservación, clasificación, elaboración, comercialización, importación o exportación de productos provenientes de la actividad agroindustrial vinculada a la producción de banano orgánico y otros productos agropecuarios.

La Cooperativa presenta problemas de direccionamiento estratégico, pues en la actualidad las funciones de la gerencia, marketing, contabilidad y finanzas, producción y operaciones e investigación y desarrollo se realizan de manera inadecuada, esto se debe a que no cuenta con una estructura funcional establecida, siendo el único órgano ejecutivo reconocido formalmente la Gerencia, la misma que depende del Concejo de Administración. Del mismo modo, la Cooperativa no cuenta con objetivos de largo plazo establecidos.

En función a lo antes glosado el problema de investigación quedo formulado de la siguiente manera:

Problema principal

1. ¿Cuál es el direccionamiento estratégico correspondiente a la situación actual de la Cooperativa Agraria Vicús-Chulucanas?

Problemas específicos

1. ¿A dónde quiere llegar y cuál es el negocio de la Cooperativa Agraria Vicús-Chulucanas?
2. ¿Cuáles son las tendencias y acontecimientos que pueden beneficiar o dañar significativamente en el futuro a la Cooperativa Agraria Vicús-Chulucanas?
3. ¿Cuáles son las actividades que la Cooperativa Agraria Vicús-Chulucanas puede controlar y cuyo desempeño se califica como excelente o deficiente?
4. ¿Qué resultados específicos debe lograr en el largo plazo la Cooperativa Agraria Vicús-Chulucanas para alcanzar su misión?
5. ¿Cuáles son las estrategias que debe seguir la Cooperativa Agraria Vicús-Chulucanas para alcanzar los objetivos de largo plazo?
6. ¿Qué acciones operativas debe seguir la Cooperativa Agraria Vicús-Chulucanas para hacer efectiva o facilitar la ejecución de las estrategias globales de la misma?
7. ¿Qué debe hacer la Cooperativa Agraria Vicús-Chulucanas para implantar las estrategias seleccionadas?
8. ¿Qué actividades fundamentales debe realizar la Cooperativa Agraria Vicús-Chulucanas para evaluar las estrategias implementadas?

1.2 Justificación e importancia de la investigación

La ejecución de la investigación permitió hacer una auditoría externa para identificar las oportunidades y amenazas externas y una auditoría interna para identificar las fortalezas y debilidades internas que afectan de manera positiva o negativa a la Cooperativa, y se diseñó y seleccionó estrategias para alcanzar la misión y lograr los objetivos previamente establecidos.

La relevancia social de la investigación radica en que el producto final es un plan estratégico que se constituye como una herramienta de direccionamiento estratégico para la Cooperativa Agraria Vicús Chulucanas, la misma que es una organización de carácter social conformada por productores bananeros de la zona de Chulucanas.

En cuanto al aporte teórico, la investigación se justifica en la medida que se ha utilizado el modelo de planeación estratégica propuesto por Fred David (2013), el cual comprende las siguientes

etapas: 1) formulación de la estrategia (declaración de la visión y misión; auditoría externa e interna; establecimiento de objetivos y creación, evaluación y selección de la estrategia), 2) implantación de la estrategia y 3) evaluación de la estrategia.

El aporte práctico de la investigación se materializó en la elaboración de un plan estratégico para la Cooperativa Agraria Vicús Chulucanas; el mismo que contiene la visión, misión, los resultados de la auditoría externa e interna y las estrategias que debería implementar y ejecutar la misma. Asimismo, contiene políticas de implantación de estrategias, y los lineamientos que permitirán evaluar los resultados en caso decidan ejecutar y poner en marcha el plan estratégico formulado.

La importancia de la investigación radicó en que permitió elaborar un plan estratégico para la Cooperativa Agraria Vicús Chulucanas para el periodo 2019- 2021, utilizando el modelo de planeación estratégica de Fred David, el mismo que se constituye en una herramienta de dirección estratégica.

1.3 Objetivos de la investigación

Objetivo principal

1. Elaborar un plan estratégico para el periodo 2019-2021, siguiendo el modelo de planeación estratégica de Fred R. David (2013), que sirva como herramienta de direccionamiento estratégico para la Cooperativa Agraria Vicús-Chulucanas.

Objetivos específicos

1. Formular las declaraciones de visión y misión de la Cooperativa Agraria Vicús-Chulucanas.
2. Realizar una auditoría externa para identificar las oportunidades y amenazas externas de la Cooperativa Agraria Vicús-Chulucanas.
3. Realizar una auditoría interna para identificar las fortalezas y debilidades internas de la Cooperativa Agraria Vicús-Chulucanas.
4. Establecer objetivos de largo plazo para la Cooperativa Agraria Vicús-Chulucanas que le permitan alcanzar la misión.
5. Diseñar estrategias para la Cooperativa Agraria Vicús-Chulucanas que le permitan alcanzar los objetivos de largo plazo.
6. Diseñar las estrategias funcionales de la Cooperativa Agraria Vicús-Chulucanas que le sirvan para hacer efectiva o facilitar la ejecución de las estrategias globales la misma.
7. Diseñar políticas y estructuras para la Cooperativa Agraria Vicús-Chulucanas que le permitan implantar las estrategias seleccionadas.
8. Diseñar lineamientos que sirvan como guías a la Cooperativa Agraria Vicús-Chulucanas para evaluar las estrategias implantadas mediante la revisión de factores externos e internos, medición de rendimiento y toma de medidas correctivas.

1.4 Delimitación de la investigación

La delimitación temática de la investigación tiene como línea de investigación Institucional: Ciencias Contables y Administrativas, siendo la sub línea: Planeación y el producto: plan estratégico.

En relación a la delimitación temporal, la investigación se realizó durante el año 2018.

En cuanto a la delimitación espacial, la investigación se desarrolló en el distrito de Chulucanas, provincia de Morropón y región Piura-Perú.

CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO

2.1 Antecedentes de la investigación

2.1.1 Antecedentes internacionales.

Montoya (2014), en su tesis titulada **“Análisis de la gestión desarrollada por la Asociación de Pequeños Productores de Banano “Los Chirijos” de la Parroquia Mariscal Sucre y su afectación en la economía de los agricultores”**, se planteó como objetivo definir en qué medida la gestión de la Asociación de Pequeños Productores de Banano “Los Chirijos” de la Parroquia Mariscal Sucre afecta en la economía de los agricultores miembros de la asociación. Las técnicas utilizadas en dicha investigación fueron: de campo, explotaría, correlacional, cualitativa y cuantitativa.

La investigación arribó a las siguientes conclusiones: 1) la Asociación debe implementar en su gestión herramientas de planificación estratégica que le permitan crecer en forma favorable y estar preparada para enfrentar el entorno cambiante que la rodea; 2) crear un ambiente de trabajo armónico y desarrollar niveles de comunicación para mejorar las relaciones internas de la asociación; y 3) las capacitaciones y la asistencia técnica mejoran el nivel de gestión de los socios y los empleados de la Asociación.

La tesis consultada ha sido de utilidad para la investigación porque ha permitido conocer como es el proceso de gestión administrativa en las asociaciones de productores de banano, es decir cómo se desarrollan las funciones de planificación, organización, dirección y control. Funciones que ha sido analizadas en la auditoría externa e interna hecha de la Cooperativa Agraria Vicús Chulucanas.

Martínez (2014), en su tesis titulada **“Análisis de los principios cooperativos en el éxito y fracaso de las cooperativas agrarias en el estado Zulia, Venezuela”**, se planteó como objetivo analizar los principios cooperativos en el éxito y fracaso de las cooperativas agrarias en el Estado Zulia-Venezuela. La investigación presenta un diseño no experimental, transaccional y descriptivo, ya que en ningún momento se manipuló variables, y se observó el fenómeno tal y como ocurre en su contexto natural y en su realidad; comprende la selección de una muestra de los elementos de una población en un determinado momento, en un tiempo único.

Los resultados señalan que el índice general de factores de éxitos (IGFE), demuestra que cuando los principios cooperativos son aplicados, estos se asocian con las cooperativas exitosas y cuando estas tienen establecidas sus estructuras organizativas y aplican las funciones gerenciales son exitosas. Asimismo, ocurre con el índice de opinión de éxito (IOE) que determina que al aplicar los principios, la organización y la gestión, se consigue éxito en las cooperativas. Los principios gestión democrática, participación económica igualitaria, cooperación entre cooperativas y el compromiso con la comunidad, presentaron valores promedios altos y con alta significación, entre las cooperativas agrarias exitosas sobre las no exitosas. Asimismo, se encontró que las cooperativas con estructuras organizativas en funcionamiento y que aplican las funciones gerenciales, presentan valores promedios altos en las cooperativas exitosas sobre las que no lo son.

La fuente consultada ha sido de utilidad para la investigación en la medida que se analizaron temas relacionados con el funcionamiento del cooperativismo como: asociación abierta y voluntaria, gestión democrática de los asociados, participación económica igualitaria, autonomía e independencia, educación, entrenamiento e información, cooperación entre cooperativas y compromiso con la comunidad. También analiza la estructura organizativa, la gestión cooperativa, las características socioeconómicas de los asociados, las actividades productivas, el financiamiento y la asistencia técnica. Temas que fueron tocados en la presente investigación.

Suárez (2014), en su tesis titulada **“Plan estratégico para la Asociación de Agricultores y Citricultores de la Comuna Sinchal, parroquia Manglaralto, cantón Santa Elena, provincia de Santa Elena, 2015 – 2019”**, se planteó como objetivo diseñar las estrategias organizacionales adecuadas mediante el enfoque participativo del talento humano para el desarrollo institucional de la Asociación de agricultores y citricultores de la comuna Sinchal, parroquia Manglaralto, cantón Santa Elena, provincia de Santa Elena. La investigación presenta un estudio exploratorio fundamentado en

el modelo cualitativo y cuantitativo. El tipo de investigación es aplicada, descriptiva y bibliográfica, y se utilizó el método analítico e inductivo. Las técnicas de investigación fueron las encuestas y la entrevista. La investigadora entrevistó a 40 miembros de la asociación entre socios y directivos, además encuestó a 364 personas entre clientes, prospectos de socios y colaboradores. Para la investigación se utilizó la matriz de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas (FODA), el modelo de las cinco fuerzas de Porter y la matriz del Boston Consulting Group (BCG).

La investigación arrojó los siguientes resultados: 1) existe un alto nivel de desconfianza entre los miembros de la asociación, 2) el grado de comunicación es bajo y no hay motivación por parte de los directivos y asociados, 3) los asociados no cuentan con conocimientos específicos ni las herramientas suficientes en el área productiva, ni la administración adecuada para poder direccionar sus actividades, 4) la asociación no cuenta con políticas internas que le permita desarrollar y direccionar eficientemente sus actividades, 5) los directivos y socios están de acuerdo que se utilicen estrategias para mejorar la gestión de la asociación de agricultores y citricultores para alcanzar las metas y objetivos de la asociación, 6) los socios tienen limitaciones económicas, por ello recurren al Banco Nacional de Fomento y 7) los socios consideran que a través de la planeación podrán crear una mejor estructura administrativa que les permita dar direccionamiento a las actividades que realiza la asociación.

La fuente consultada ha sido de utilidad para la investigación toda vez que, se trata de un plan estratégico para una asociación de agricultores, donde se analiza el problema de direccionamiento, y la estructura organizativa y funcional de la misma, temas que ha sido abordados en la investigación sobre planeamiento que se hizo en la Cooperativa Agraria Vicús Chulucanas.

Gonzales (2016), en su tesis titulada **“Plan estratégico para la Asociación de Caficultores el Pangui, del cantón el Pangui, provincia de Zamora Chinchipe”**, se propuso como objetivo realizar un plan estratégico para la Asociación de Caficultores el Pangui, del cantón el Pangui, provincia de Zamora Chinchipe”. Para realizar la investigación utilizó un marco teórico que sirvió como guía para su desarrollo, así también los métodos analítico-descriptivo, deductivo, inductivo y sintético. La técnica de la encuesta se aplicó a los socios y la entrevista al administrador y clientes de la asociación. En la investigación se trabajó con la matriz de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas (FODA), matriz de factores externos (EFE) y matriz de factores internos (EFI).

En el Análisis de los factores externos, se tomó en consideración las variables políticas, económicas, sociales, tecnológicas, ambientales y competitivas en donde se obtuvo un resultado ponderado 3,34 cifra que indica que la organización cuenta con un alto grado de oportunidades que le garantizan poder seguir adelante y desarrollarse de manera positiva en el sector industrial en el que opera.

Para el estudio de los factores internos, se analizaron las áreas de la organización donde se obtuvo la MEFI arrojando un resultado 3,28 cifra que determina que la organización cuenta con un alto grado de fortalezas como calidad de productos, clientes, socios productores, entre otros, que aprovechándolos de la mejor manera le permitiría ser competitivos en el mercado.

La fuente consultada ha sido de utilidad para la investigación porque ha servido como guía en cuanto a la formulación de las matrices FODA, EFE y EFI.

2.1.2 Antecedentes nacionales.

López y Pérez (2016), en su tesis titulada **“Generación de valor compartido a través de la implementación de un modelo de negocio inclusivo: caso Dolé Bananos Orgánicos en Sullana-Piura en el periodo comprendido entre el 2007 y 2015”**, se propuso como objetivo analizar si a través de la implementación de un negocio inclusivo se puede generar valor compartido, tomando como caso de estudio a Dolé Perú en el período comprendido entre 2007 al 2015. La investigación presenta un enfoque mixto, estudio de caso y el alcance es de corte exploratorio y descriptivo.

Los resultados son: 1) la empresa Dolé Perú cambió su modelo de negocio tradicional al incluir a sectores de bajos ingresos en su cadena de valor y los convirtió en sus socios estratégicos, 2) hay un impacto positivo económico y social del cual se han beneficiado tanto a la empresa Dolé como los productores y sus familias, 3) la rentabilidad de la empresa ha crecido en un 25% al incluir

a los productores organizados dentro de su cadena de valor, 4) los productores han mejorado sus ingresos los cuáles, en algunos casos, les ha permitido salir de la pobreza o pobreza extrema, 5) el vínculo generado entre la empresa y los productores ha sido efectivo y sostenible y 6) existe una relación de complementariedad y de retroalimentación del valor social y del valor económico, la cual conlleva a un círculo virtuoso, en la medida del aporte de valor que cada parte transfiere hacia la otra.

La tesis referida ha sido de utilidad en la investigación porque ha permitido conocer las bondades que ofrecen los diferentes modelos asociativos que giran en torno al banano orgánico.

Carrillo (2016), en su tesis titulada **“Potencialidad económica y comercial para la exportación de banano orgánico de la Cooperativa CALEB de San José de Moro, Chapén al mercado californiano, Estados Unidos, Trujillo - 2016”**. El objetivo de la investigación fue evaluar la potencialidad económica y comercial para la exportación de banano orgánico de la Cooperativa CALEB de San José de Moro, Chapén al mercado californiano, Estados Unidos, Trujillo - 2016. La investigación no experimental, cualitativa, descriptiva y correlacional, de corte transversal. La unidad de estudio es la Cooperativa CALEB, la población 56 personas, (55 Trabajadores y 01 administrativo) y una muestra no aleatoria formada por 01 persona. Los instrumentos de recolección son la entrevista y la revisión de estadísticas de Trade Map.

La investigación arrojó los siguientes resultados fueron: la identificación de una potencialidad económica y comercial en la Cooperativa para la exportación de banano orgánico al mercado californiano, dado que, cuenta con capacidad financiera y carga tributaria, además, cuenta con garantías disponibles, pues, la razón corriente, el capital de trabajo, el margen operacional, el margen neto aumentaron respecto al año 2014 – 2015. La cooperativa no se rige por la ley agraria, dejando de obtener el beneficio del 15% sobre la renta neta. Se determinó que la cooperativa cuenta con estrategias comerciales y que aún les falta la certificación USDA, contando a la fecha (2016) con todos los requisitos para solicitarla. Por otro lado se determinó que California, Estados Unidos es el nicho de mercado correcto para la exportación de banano orgánico de la Cooperativa, puesto que es el estado con mayor cantidad de habitantes, lo que hace que la demanda sea mayor. Respecto a la forma de exportación se determinó que sería la directa. Asimismo, se concluyó que a pesar que existe un TLC entre Perú y Estados Unidos, aún hay barreras arancelarias, como el pago de derechos y seguro; y paraarancelarias, como el envasado, embalaje, empaquetado del producto que la Cooperativa debe cumplir para que el producto pueda ingresar al mercado californiano. Se identificó que la capacidad comercial de exportación del banano orgánico de la cooperativa para el mercado californiano sería de 6480 cajas mensuales al 2016, sin embargo existe un área reservada para una posible expansión al año 2017, lo que ascendería a más de 11500 cajas de banano orgánico mensuales.

La tesis consultada ha sido de utilidad para la investigación en el sentido que ha servido como guía para realizar la auditoría externa como interna a la Cooperativa Agraria Vicús Chulucanas, pues en la tesis consultada se ha hecho un análisis financiero, se evaluado estrategias, se han hecho estudios de mercado, se han identificado barreras de exportación y se ha determinado la capacidad comercial de la Cooperativa CALEB, temas que han sido analizados en el presente estudio.

Lozada y Pérez (2017), en su tesis titulada **“Plan de negocios para implementar mejoras tecnológicas en una cooperativa de banano orgánico”**, se plantearon como objetivo elaborar un plan de negocios para la Cooperativa Agraria Alto Grande Santa Sofía, ubicada en el distrito de Ignacio Escudero, provincia Sullana, región Piura, la misma que se dedica a la comercialización de banano orgánico.

El plan de negocios fue desarrollado sobre la base de la experiencia de una cooperativa procesadora de banano orgánico, con cuyos directivos se realizaron interminables reuniones y entrevistas en profundidad. Se ha basado sobre la revisión de abundante bibliografía a fin de ofrecer una investigación objetiva que ayude a la organización a determinar la viabilidad de realizar inversiones como la construcción de un centro de empaque, la adquisición de un camión furgón y la certificación de la fruta procesada; que le ayuden a mejorar sus ingresos y reducir sus costos.

Los autores arriban a las siguientes conclusiones: 1) el problema de la organización se puede explicar en tres frentes: a) poco profesionalismo del gerente general, jefaturas y directivos, b) necesidad de captar nuevos socios para poder crecer en áreas productivas, c) inadecuadas condiciones del proceso de lavado y empaque junto a elevados costos de producción; originados por la necesidad de mejorar las condiciones de los procesos, reducir los costos de distribución y certificar los campos; 2) la cooperativa en el marco de la ejecución del presente proyecto, acogiendo al programa de Agroideas tiene previsto: Adquirir las certificaciones: orgánico, comercio justo y global gap, construir un centro de empaque con tina fija y comprar un camión furgón; 3) el proyecto tiene los siguientes indicadores económicos: TIRF de 28.88% que es mayor que el costo de oportunidad de 19.697390%, VANF es de 134,764 que es mayor a cero, el PR es 06 años y 102 días. De acuerdo a lo conversado con los dirigentes de la organización, su expectativa era de 07 años. El Plazo de recuperación es razonable, considerando que se trata de un proyecto agrícola, la probabilidad de éxito del proyecto es del 71.53%; 4) el proyecto es rentable, por lo que se sugiere realizar la inversión.

La tesis consultada ha sido de utilidad en la investigación porque ha servido como guía en la elaboración de los instrumentos de recolección de información, siendo estos la guía de entrevista y la revisión bibliografía. Asimismo, ha dado mayores alcances sobre planeamiento estratégico en las cooperativas agrarias.

Delgado y Guevara (2016), en su tesis “**Planeamiento estratégico para el banano orgánico en el Perú 2016-2026**”, se plantearon como objetivo elaborar un plan estratégico para que el banano orgánico en el Perú desarrolle ventajas competitivas al 2026. El estudio presenta la metodología del modelo secuencial creado por D'Alessio (2015), que consiste en una serie de pasos cuyo inicio es la auditoría externa e interna.

Los resultados indican que la principal fortaleza de la organización es la existencia de asociaciones de productores, lo cual ha permitido crear sinergias, y con ello aprovechar la oportunidad de tener acceso a un mercado mundial de productos orgánicos en expansión, debido a la tendencia de consumir productos saludables. Para el año 2026, el banano orgánico en el Perú se habrá posicionado como el primer país exportador en el mundo, alcanzando ventas superiores a los US\$ 500 millones, lo cual beneficiará a los productores que, a través de las asociaciones, tendrán acceso a tecnología, capacitación y crédito, incrementando así el rendimiento por hectárea. Estos beneficios permitirán mejorar la calidad de vida de las familias de los productores de banano orgánico del Perú por medio del incremento en el nivel educativo. Los objetivos de largo plazo se alcanzarán mediante la implementación de estrategias como la de incrementar las exportaciones de banano orgánico a los principales países compradores, que son Estados Unidos, Holanda, Alemania y Bélgica.

La tesis consultada fue de utilidad para la presente investigación porque en ella se ha utilizado la metodología de planificación estratégica basada en modelo secuencial creado por D'Alessio (2015), quien a su vez replica el modelo de Fred David (2013).

2.2 Bases teóricas

2.2.1 Definición de planeación estratégica.

La planeación estratégica es un proceso secuencial de procedimientos que consiste en la realización de un diagnóstico interno y externo para determinar la situación actual de una organización, y a partir de ahí diseñar e implementar estrategias que permitan integrar todas las áreas con la finalidad de alcanzar la visión, misión, y los objetivos de largo plazo previamente establecidos. Según David (2013), es el proceso de formular, implantar y evaluar las decisiones de la gerencia, marketing, finanzas y contabilidad, producción y operaciones, (...), para que la organización alcance la visión y misión. La tesista acota que este proceso da direccionamiento estratégico a la organización en su conjunto. Asimismo sostiene que, la planificación estratégica consiste en el logro de los objetivos y el control de los resultados.

Según Thompson, Peteraf, Gamble y Strickland (2012), la administración estratégica es el proceso que implica analizar la situación actual y futura de una organización en la industria con la finalidad de plantear acciones estratégicas que le permitan enfrentar el futuro. En la misma línea, la tesista define como planeación estratégica al proceso mediante el cual los gerentes de las diferentes

áreas y niveles organizacionales de una empresa obtienen, analizan y procesan información interna y externa; con la finalidad de evaluar la situación presente de la empresa, así como su nivel de competitividad, con el propósito de anticipar y tomar decisiones sobre el direccionamiento que debe seguir la empresa.

La planeación estratégica es el conjunto de pasos (revisión de la situación actual de los principales conceptos de planeación estratégica; elaboración del diagnóstico con base en la fortaleza, oportunidad, debilidades y amenazas; así como la definición del nuevo giro, visión y misión), que previamente se realizan para llegar a definir los objetivos a largo plazo, con las respectivas estrategias para conseguirlo, y que está bajo la responsabilidad de la alta dirección. (Torres y Torres, 2014, p.139).

La planeación estratégica es más que un simple proceso de anticipación al futuro, pues exige establecer metas y objetivos claros y lograrlos en periodos específicos, con el fin de alcanzar la misión y visión de la organización. La planeación estratégica conduce a la elaboración de un plan estratégico y exige la participación de todos los gerentes. La planificación estratégica implica anticiparse a situaciones inesperadas que surjan durante el desarrollo de las actividades de la organización y resolverlas de manera exitosa; igualmente, implica adelantarse a las acciones de los competidores y otros grupos de interés.

2.2.2 Plan estratégico.

El plan estratégico es un documento que se formula luego de analizar y evaluar todas las opciones con relación al manejo gerencial de la organización, hasta decidirse por una forma particular de hacer el negocio. En este documento se deben identificar todos los recursos tangibles o intangibles que posee la organización y que la hacen competitiva en la industria, estos recursos tangibles e intangibles pueden ser el uso de la tecnología propia o reputación de la marca; a estos se les dará el peso conveniente para alcanzar las metas estratégicas.

Con relación al plan estratégico, David (2013) afirma: “Es el resultado del difícil proceso de elegir entre numerosas buenas alternativas e indica un compromiso con ciertos mercados, políticas, procedimientos y operaciones específicas y no con otros cursos de acción menos deseables” (p.5). La tesista sostiene que al elegir la estrategia, entonces, se habrán considerado ya todas las condiciones que puedan ayudar a la organización a consolidar su éxito en la industria.

Según Thompson et al. (2012), un plan estratégico expresa la dirección futura de la empresa, su propósito de negocios, sus metas de desempeño y su estrategia. Así mismo, indican que el plan debe incluir un compromiso de asignación de recursos y especificar el periodo para alcanzar las metas que por lo general es de tres a cinco años. La tesista considera que, la estrategia de una organización, está orientada al largo plazo, lo que implica tener una visión sobre el futuro de la organización, para lo cual es necesario analizar la dinámica del entorno de la industria en el que se desenvuelve.

Por su parte, Torres y Torres (2014) señalan:

Plan estratégico es un proceso que explora, crea y aprovecha oportunidades nuevas y diferentes para el futuro de las organizaciones, basado en la elaboración del plan, en la implantación y ejecución de lo planeado, y en la evaluación de los resultados, con miras a tomar decisiones anticipadas en cuanto a crecimiento, desarrollo, consolidación y fin o muerte de las organizaciones. (p.139)

Respecto a lo indicado por Torres y Torres (2014), la tesista sostiene que la planeación estratégica es el proceso que conlleva a la elaboración, desarrollo y puesta en marcha del plan estratégico de una organización, con la intención de alcanzar los objetivos y metas planteadas.

En la misma línea que David (2013) y Thompson et al. (2012), la tesista considera que un plan estratégico es el resultado de la planeación estratégica, siendo este un documento que reúne las principales líneas de acción que una organización se propone seguir en el corto, mediano y largo

plazo con la finalidad de servir como herramienta de direccionamiento y toma de decisiones gerenciales de la misma.

La tesista considera que, el plan estratégico puede revisarse como mínimo cada año, aunque haya sido elaborado para tres o cinco años, con el fin de mejorar el desempeño organización, esto dependerá de la dinámica industria en la cual participa la organización. Del mismo modo considera que, el diseño del plan estratégico debe ser lo suficientemente como para ser modificado cuando se consiga información relevante para hacer frente a los cambios y retos del entorno o cuando sea necesario definir o asumir nuevos retos. Por lo tanto, no existe un modelo único de estrategia: aquellas que han funcionado exitosamente en algunas organizaciones podrían no funcionar en otras.

2.2.3 Importancia de la planeación estratégica.

David (2013) afirma: “El proceso de administración estratégica se basa en la creencia de que las empresas deben monitorear continuamente las tendencias y los eventos internos y externos, a fin de efectuar cambios necesarios y oportunos” (p.7). La tesista sostiene que la planeación estratégica es importante porque sirve como herramienta de direccionamiento para las diferentes áreas de la organización con el propósito de alcanzar los objetivos establecidos dentro de los plazos correspondientes. La planificación estratégica es importante porque permite que las organizaciones logren sus objetivos y controlen sus resultados.

Según David (2013), la administración estratégica permite a la organización ser más proactiva que reactiva en lo referente a dar forma a su futuro; permite que una organización inicie e influya en las actividades, y de esta manera, ejercer control sobre su propio destino. Es decir debe diseñar, implementar, ejecutar y controlar las acciones de la organización en todos sus niveles directivos.

Por su parte, Thompson et al. (2012), señalan que para la alta dirección de una organización, la formulación y ejecución de una estrategia clara y razonada es la base fundamental para hacer negocios, su mapa para llegar a la ventaja competitiva, su plan para complacer a los clientes y así mejorar su desempeño financiero.

La planificación estratégica permite pensar en el futuro, visualizar nuevas oportunidades y amenazas, enfocar la misión de la organización y orientar de manera efectiva el rumbo de una organización, facilitando la acción innovativa de dirección y liderazgo. Según Torres y Torres (2014), la planeación estratégica permite hacer un análisis de la situación actual de las organizaciones con la finalidad de definir los objetivos a largo plazo, con las respectivas estrategias, lo que implica implantar y ejecutar lo planeado, y evaluar los resultados, con miras a tomar decisiones anticipadas en cuanto a crecimiento, desarrollo, consolidación y fin o muerte de las organizaciones.

La planeación estratégica es de vital importancia para las organizaciones, ya que en sus propósitos se resume la ruta y la directriz que la organización debe seguir, con la finalidad de alcanzar los objetivos establecidos por la misma, lo que se traduce en crecimiento económico, humano o tecnológico. Los propósitos y objetivos consisten en identificar cómo eliminar las deficiencias, que puedan presentarse en cualquiera de los procesos llevados a cabo por la organización. La planeación estratégica no solo se debe diseñar en las grandes organizaciones, sino también para las pequeñas, medianas y microempresas: es la única forma como estas puedan competir y sobrevivir en el mercado. Establecer una estrategia, simple o compleja, facilita la dirección de recursos y la previsión de resultados, entre otros aspectos indispensables al operar en un entorno dinámico.

2.2.4 Modelos de planeación estratégica y sus etapas.

La globalización y la aceleración de la economía obligan a las organizaciones a definir y/o redefinir continuamente sus líneas de actuación. Para ello, las organizaciones necesitan aplicar una metodología estratégica (modelos de planificación estratégica) que le ayude a adelantarse a los cambios que se producen en el mercado. En ese sentido, la metodología estratégica se constituye como una herramienta de direccionamiento estratégico de gran utilidad, toda vez que, se combinan la perspectiva de la visión macro de la organización (oportunidades y amenazas como factores externos) y su dirección micro (fortalezas y debilidades como elementos internos).

Entre las diferentes metodologías de planeación estratégica utilizadas por las empresas se encuentran los modelos de David (2013); Thompson, Peteraf, Gamble y Strickland, A. (2012); y Torres y Torres (2014).

David (2013) afirma: “El proceso de planeación estratégica consta de tres etapas: formulación, implementación y evaluación de estrategias” (p.5). Indica que el proceso consiste en definir la visión y misión de la empresa y establecer los objetivos de largo plazo, los mismos que se alcanzarán en la medida que se diseñen, implanten y evalúen las estrategias adecuadas a partir de una auditoría externa e interna hecha a la organización.

Para desarrollar el proceso de planeación estratégica, David (2013) propone utilizar las siguientes técnicas: 1) matriz de evaluación de los factores externos (EFE), 2) matriz de perfil competitivo, 3) matriz de evaluación de los factores internos (EFI), 4) matriz de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas (FODA), 5) matriz de posición estratégica y evaluación de la acción (PEYEA), 6) matriz del Boston Consulting Group (BCG), 7) matriz interna-externa (IE), 8) matriz de la estrategia principal, y 9) matriz cuantitativa de la planificación estratégica (MCPE). Adicionalmente incorpora el modelo de las cinco fuerzas de Porter y cadena de valor.

Por su parte, Thompson et al. (2012) señalan:

El proceso de elaborar y ejecutar una estrategia consta de cinco fases interrelacionadas e integradas: desarrollar una visión, estrategias, misión y valores; establecer objetivos, diseñar una estrategia para alcanzar los objetivos de la visión y llevar a la compañía a lo largo de la ruta establecida; ejecutar la estrategia y vigilar los avances, evaluar el desempeño y poner en marcha medidas correctivas. (p.21)

Los autores proponen utilizar las siguientes técnicas para realizar el proceso de planeación estratégica: 1) modelo de competencia de las cinco fuerzas de Porter, 2) matriz de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas (FODA), 3) cadena de valor, 4) benchmarking y 5) matriz de las nueve celdas de atraktividad y fortaleza competitiva de una industria.

Por otro lado, Torres y Torres (2014) señalan: “El proceso de planeación estratégica o del plan estratégico comprende tres fases: formulación de la estrategia, implantación de planes tácticos y operativos y evaluación de resultados” (p.137). La planeación estratégica consiste en definir el giro del negocio, establecer la visión y la misión, los objetivos de largo plazo y diseñar estrategias utilizando las técnicas de la matriz de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas (FODA) y la matriz del Boston Consulting Group (BCG).

Según Torres y Torres (2014), la estrategia seleccionada debe implantarse, pues una estrategia sin implantar no surte ningún efecto en la organización. Implantada que sea la estrategia corresponde hacer seguimiento de todas las acciones para verificar que, efectivamente, los objetivos se están alcanzando con las estrategias que fueron formuladas; de lo contrario es el momento para hacer los ajustes correspondientes.

La tesista considera que la planeación estratégica es un proceso que consiste en formular la misión y visión del negocio, los objetivos estratégicos y la selección y evaluación de la estrategia genérica. Asimismo sostiene, que puede definirse a la estrategia a partir de las respuestas que la organización pueda dar a las siguientes preguntas: ¿En qué consiste el negocio? ¿Cuál es la situación actual y hacia donde se quiere dirigir la organización?

2.2.5 Matriz comparativa de los modelos de planeación estratégica.

Cuadro II.1: Matriz comparativa de modelos de planeación estratégica

	David, Fred. (2013). Conceptos de Administración estratégica.	Thompson, A; Peteraf, M; Gamble, J; y Strickland, A. (2012).Administration estratégica	Torres, Z. y Torres, H. (2014).Planeación y control.
Planeación estratégica	Es el arte y la ciencia de formular, implementar y evaluar decisiones multidisciplinarias que permiten que una empresa alcance sus objetivos.	Proceso que implica analizar la situación actual y futura de una organización en la industria.	Es el conjunto de pasos que se realizan para definir los objetivos a largo plazo y las estrategias para conseguirlos.
Plan estratégico	Resultado del proceso de elegir entre numerosas buenas alternativas e indica un compromiso con ciertos mercados, políticas, procedimientos y operaciones específicas y no con otros cursos de acción (...).	El plan estratégico expresa la dirección futura de la empresa, su propósito de negocios, sus metas de desempeño y su estrategia.	El plan estratégico es el proceso que explorar, crear y aprovechar oportunidades nuevas y diferentes para el futuro de las organizaciones.
Importancia de la planeación estratégica	Permite a la empresa monitorear continuamente las tendencias y los eventos internos y externos, a fin de efectuar cambios necesarios y oportunos y ser más proactiva que reactiva en lo que se refiere a dar forma a su futuro.	Sirve como un mapa para llegar a la ventaja competitiva, es un plan para complacer a los clientes y sirve para mejorar el desempeño financiero.	Permite explorar, crear y aprovechar oportunidades nuevas y diferentes para el futuro de las organizaciones.
Etapas de la planeación estratégica	a. Formulación de la estrategia 1. Desarrollar las declaraciones de visión y misión. 2. Realizar una auditoría externa. 3. Realizar una auditoría interna. 4. Establecer objetivos a largo plazo. 5. Generar, evaluar y seleccionar estrategias. b. Implementación de la estrategia 6. Implementar estrategias (administración y marketing, finanzas, contabilidad, I+D y sistemas de información gerencial). c. Evaluación de la estrategia 7. Medir y evaluar el rendimiento.	Fase I 1. Desarrollar una visión estrategias, misión y valores. Fase II 2. Establecer objetivos. Fase III 3. Diseñar una estrategia. Fase IV 4. Ejecutar la estrategia. Fase V 5. Supervisar los avances, evaluar el desempeño y emprender medidas correctivas.	a. Formulación de la estrategia 1. Revisión del giro: visión, misión, objetivos y estrategias. 2. Análisis situacional externo. 3. Análisis situacional interno. 4. Diagnóstico: FODA. 5. Nuevos: giro visión; objetivos a largo plazo y estrategias. b. Implantación de planes tácticos y operativos 6. Objetivos de corto plazo y tácticas. 7. Operaciones, funciones y proyectos. c. Evaluación de resultados 8. Control y evaluación de resultados.
Técnicas utilizadas para la planeación estratégica	1. Matriz de evaluación de los factores externos (EFE). 2. Matriz de perfil competitivo. 3. Matriz de evaluación de los factores internos (EFI). 4. Matriz de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas (FODA). 5. Matriz de posición estratégica y evaluación de la acción (PEYEA). 6. Matriz del Boston Consulting Group (BCG). 7. Matriz interna-externa (IE). 8. Matriz de la estrategia principal. 9. Matriz cuantitativa de la planificación estratégica (MCPE). 10. Modelo de las cinco fuerzas de Porter. 11. Cadena de valor.	1. Modelo de competencia de las cinco fuerzas de Porter. 2. Matriz de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas (FODA). 3. Cadena de valor. 4. Benchmarking. 5. Matriz de las nueve celdas de atraktividad y fortaleza competitiva de una industria.	1. Matriz de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas (FODA). 2. Matriz de Boston Consulting Group (BCG).

Elaboración: Propia

2.2.6 Modelo de planeación estratégica de Fred R. David (2013).

El modelo de planeación estratégica propuesto por David tiene tres etapas: la formulación de la estrategia, implantación de la estrategia y evaluación de la estrategia.

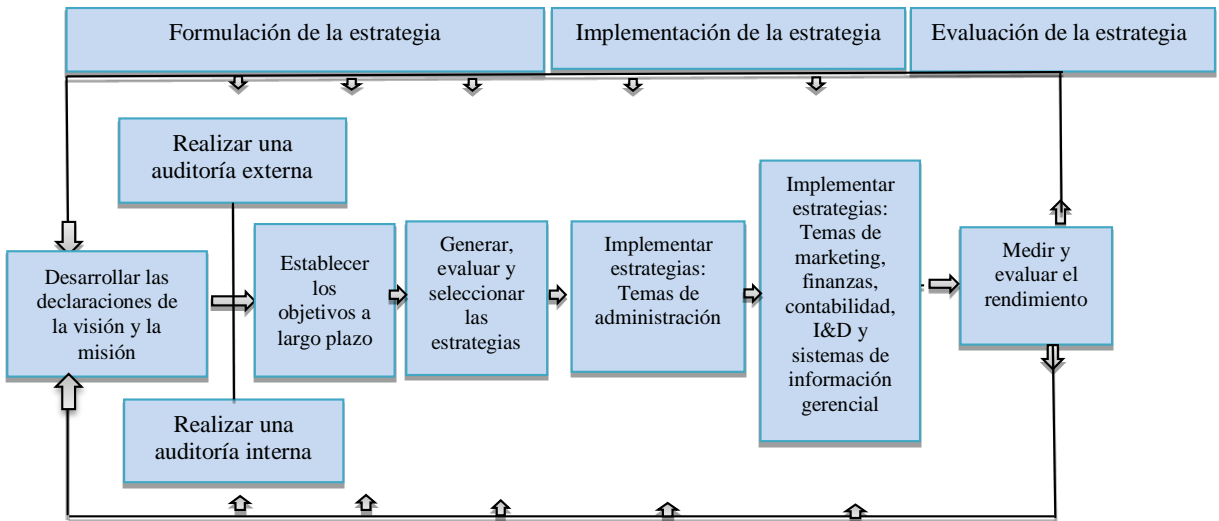


Figura 2.1: Modelo integral de planeación estratégica de Fred R. David.
Fuente: Conceptos de administración estratégica (David, 2013).Pag.14.

2.2.7 La formulación de estrategias.

La formulación de estrategias es una revisión previa de la situación que guarda la organización para evaluar la posición en que se encuentra respecto a la visión, misión, objetivos y estrategias. La formulación de estrategias implica desarrollar una visión y misión, identificar oportunidades y amenazas externas a la empresa, determinar fortalezas y debilidades internas, establecer objetivos a largo plazo, generar estrategias alternativas y elegir estrategias particulares que se han de seguir. El proceso implica decidir en qué negocios incursionar, cuales abandonar, como se asignan los recursos, si se debe expandir operaciones o diversificarse, ingresar a mercados internacionales, fusionarse o formar una sociedad, y como evitar una adquisición hostil.

Las diferentes técnicas para la formulación de estrategias pueden integrarse en un modelo de toma de decisiones de tres etapas:

Cuadro II.2: Modelo analítico para la formulación de estrategias

Etapas del proceso de formulación de estrategias				
Etapa 1: etapa de los insumos				
Matriz de evaluación de los factores externos (EFE)		Matriz de perfil competitivo (MPC)		Matriz de evaluación de los factores internos (EFI)
Etapa 2: etapa de adecuación				
Matriz de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas (FODA).	Matriz de posición estratégica y evaluación de la acción (PEYEA)	Matriz del Boston Consulting Group (BCG)	Matriz interna externa (IE)	Matriz de la estrategia principal
Etapa 3: etapa decisión				
Matriz cuantitativa de la planificación estratégica (MCPE)				

Fuente: Fred David. (2013).Conceptos de Administración estratégica. Decimocuarta edición. Pag.174.

La etapa 1 o etapa de los insumos del modelo de formulación de estrategias está integrado por las matrices EFE, EFI y de perfil competitivo (MPC). En esta fase se resume la información básica necesaria para la formulación de estrategias.

La etapa 2 o etapa de adecuación, se enfoca en generar estrategias alternativas factibles mediante la alineación de los factores clave, tanto internos como externos. Entre las técnicas utilizadas en la etapa 2 están la matriz de fortalezas oportunidades, debilidades y amenazas (FODA), la matriz de posición estratégica y evaluación de la acción (PEYEA), la matriz del Boston Consulting Group (BCG o matriz de crecimiento participación), la matriz interna externa (IE), y la matriz de la estrategia principal.

La etapa 3 o etapa de la decisión comprende solo una técnica, la matriz cuantitativa de la planificación estratégica (MCPE). La MCPE utiliza la información aportada en la etapa 1 para evaluar objetivamente las estrategias alternativas factibles identificadas en la etapa 2, con lo cual pone al descubierto el atractivo relativo a cada una de las estrategias alternativas y ofrece una base neutral para elegir estrategias específicas.

Las nueve técnicas incluidas en el modelo de formulación de estrategias exigen la integración del análisis y la intuición. Por lo general, cada una de las divisiones autónomas que conforman las organizaciones utiliza técnicas de formulación de estrategias para desarrollar sus estrategias y objetivos.

2.2.7.1 Desarrollo de las declaraciones de visión y misión.

La declaración de visión debe responder a la pregunta fundamental: “¿En qué queremos convertirnos?”. Una visión clara sienta las bases para desarrollar una declaración de la misión detallada. La visión debe establecerse en primer lugar y tomando en cuenta estas características: tiene que ser breve, de preferencia de un solo enunciado. La visión son las metas que la organización pretende alcanzar en el futuro, las cuales tienen que ser realistas y alcanzables, puesto que la declaración de visión tiene un carácter inspirador y motivador.

La declaración de misión es la expresión perdurable del propósito que distingue a una organización de otras empresas similares; es la declaración de la “razón de ser” de una organización, y da respuesta a esta pregunta fundamental “¿cuál es nuestro negocio?”. Una declaración de misión clara es esencial para establecer objetivos y formular estrategias de manera efectiva.

Las declaraciones de visión y misión constituyen el primer paso en la planeación estratégica y son medios eficaces para comunicarse con los clientes internos y externos de la organización. El valor principal de estas declaraciones como herramientas de dirección estratégica procede de la especificación del propósito final de una empresa.

2.2.7.2 Realización de una auditoría externa.

El propósito de una auditoría externa es crear una lista definida de las oportunidades que podrían beneficiar a una compañía, así como de las amenazas que debe evitar”. Lo que se pretende con la realización de una auditoría externa es identificar las variables más relevantes que permitan dar respuestas susceptibles de implementación.

Las oportunidades y amenazas se refieren a las tendencias y acontecimientos económicos, sociales, culturales, demográficos, ambientales, políticos, legales, gubernamentales, tecnológicos y competitivos que podrían beneficiar o perjudicar de modo significativo a una organización en el futuro”. Para la realización de auditoría externa se trabaja con la matriz EFE y perfil competitivo (MPC).

A. Análisis competitivo: Modelo de las cinco fuerzas de Porter.

El modelo de las cinco fuerzas de Porter del análisis competitivo es un enfoque ampliamente utilizado para desarrollar estrategias en muchas industrias, toda vez que, la intensidad de la competencia entre empresas varía mucho de una industria a otra. La rivalidad entre empresas existentes es severa, los nuevos rivales pueden entrar en la industria con la relativa facilidad, y tanto proveedores como clientes tienen cierta influencia en las negociaciones. De acuerdo con Porter, la naturaleza de la competitividad en una industria dada estaría conformada por cinco fuerzas: 1) rivalidad entre empresas competidoras, 2) entrada potencial de nuevos competidores, 3) desarrollo

potencial de productos sustitutos, 4) Poder de negociación de los proveedores y 5) poder de negociación de los consumidores

B. Análisis industrial: matriz de evaluación de factores externos (EFE).

Esta matriz es una herramienta utilizada en la etapa de los insumos que permite resumir y evaluar información económica, social, cultural, demográfica, ambiental, política, gubernamental, legal, tecnológica y competitiva básica necesaria para la formulación de estrategias.

C. Matriz de perfil competitivo (MPC).

La matriz de perfil competitivo (MPC) identifica a los principales competidores de la compañía, así como sus fortalezas y debilidades particulares en relación con la posición estratégica de una organización estudiada. El análisis comparativo entre los competidores y la firma muestra importante información estratégica interna.

2.2.7.3 Realización de una auditoría interna.

La auditoría interna es el proceso de recopilación y asimilación de información acerca de las operaciones de la gerencia, marketing, finanzas y contabilidad, producción y operaciones, investigación y desarrollo (I y D) y de los sistemas de administración de información en el cual deben participar los gerentes y empleados de la empresa. Este proceso brinda mayores oportunidades a los participantes para entender como encajan sus puestos, departamentos y divisiones dentro de la organización. Éste ejercicio resulta muy provechoso, ya que los gerentes y empleados desempeñan mejor su trabajo cuando comprenden sus repercusiones en otras áreas y actividades de la empresa. Para la realización de la auditoría interna se trabaja con la matriz EFI.

A. Análisis de la cadena de valor (ACV).

El análisis de la cadena de valor (ACV) se refiere al proceso por el cual una empresa determina el costo asociado con las actividades de la organización, desde la compra de la materia prima hasta la fabricación del productos y su comercialización y tiene como finalidad identificar las ventajas y desventajas de bajo costo en la cadena de valor, desde la materia prima hasta las actividades de servicio al cliente. El ACV permite a una empresa identificar mejor sus fortalezas y debilidades, en especial en relación con el ACV de sus competidores y con sus propios datos a largo tiempo.

B. Matriz de evaluación de factores internos (EFI).

Es una herramienta de los insumos del modelo analítico para la formulación de estrategias que consiste en recopilar y asimilar información acerca de las operaciones de la gerencia, marketing, finanzas y contabilidad, producción y operaciones, investigación y desarrollo y sistema de tecnologías de la información de la empresa. Esta herramienta para la formulación de la estrategia sintetiza y evalúa las fortalezas y debilidades más importantes encontradas en las áreas funcionales de una empresa y también constituye la base para identificar y evaluar las relaciones entre estas áreas. En conclusión la matriz es una síntesis dentro del proceso de auditoría interna de planeación estratégica de la organización.

2.2.7.4 Establecimiento de objetivos a largo plazo.

Los objetivos establecen las prioridades de la organización; estimulan el desempeño y los logros; sirven como normas para evaluar a los individuos, grupos, departamentos, divisiones y empresas completas; proporcionan la base para el diseño de trabajos y las actividades de organización que se llevarán a cabo en una empresa; y, además, ofrecen dirección y permiten la sinergia en la empresa.

Los objetivos a largo plazo representan los resultados esperados por aplicar ciertas estrategias. Las Estrategias representan las acciones que se llevarán a cabo para lograr los objetivos a largo plazo. El marco temporal para la implementación de estrategias y el logro de objetivos, debe ser congruente desarrollado por lo general en un periodo de cinco años. Los objetivos concretos y mensurables centran los esfuerzos en alinear las acciones de la organización, sirviendo como

patrones de medida para rastrear el desempeño y los avances de una compañía, del mismo modo, motivan e inspiran a los gerentes y empleados esforzarse más. Los objetivos deben ser cuantitativos, medibles, realistas, comprensibles, desafiantes, jerárquicos, alcanzables y congruentes entre las diversas unidades organizacionales. Los objetivos se enuncian en términos de crecimiento de activos o ventas, rentabilidad, participación en el mercado, grado y naturaleza de diversificación, grado y naturaleza de integración vertical, utilidades por acción y responsabilidad social”.

2.2.7.5 Creación, evaluación y selección de la estrategia.

El análisis y la selección de la estrategia tiene como propósito determinar los cursos de acción alternativos más apropiados para que la empresa logre sus objetivos y su misión. Este proceso de generación, evaluación y selección de estrategias deriva de la visión, misión, los objetivos a largo plazo y del diagnóstico interno y externo realizado a la organización.

Las estrategias, los objetivos y la misión actuales de la organización, sumados a la información obtenida en las auditorías externa e interna, constituyen la base para generar y evaluar estrategias alternativas factibles. Las estrategias generadas y evaluadas en esta fase deben ser consideradas y analizadas en una o varias sesiones de directivos y empleados, estas estrategias deben ser presentadas por escrito.

Una vez que todas las estrategias identificadas hayan sido expuestas y comprendidas, los directivos y empleados deberán clasificarlas de acuerdo con el atractivo que ofrece cada una de ellas, de esta manera: 1=no debe implantarse, 2 = podría implementarse, 3=debería implementarse y 4=definitivamente debe implementarse. Este proceso dará como resultado una lista jerarquizada de las mejores estrategias, que refleja el análisis colectivo de los participantes. Para esta etapa se trabajara con las matrices de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas (FODA), matriz de posición estratégica y de la acción (PEYEA), matriz del Boston Consulting Group (BCG), matriz interna externa y matriz de la estrategia principal.

A. Matriz de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas (FODA).

Esta matriz es una importante herramienta de adecuación que ayuda a los directivos a desarrollar cuatro tipos de estrategias: estrategias FO (fortalezas y oportunidades), estrategias DO (debilidades y oportunidades), estrategias FA (fortalezas y amenazas) y estrategias DA (debilidades y amenazas).

Las estrategias FO utilizan las fortalezas internas de una empresa para aprovechar las oportunidades externas, las estrategias DO tienen como objetivo mejorar las debilidades internas al aprovechar las oportunidades externas, las estrategias FA usan las fortalezas de una empresa para evitar o reducir el impacto de las amenazas externas y las estrategias DA son tácticas defensivas que tienen como propósito reducir las debilidades internas y evitar las amenazas externas.

B. Matriz de la posición estratégica y evaluación de la acción (PEYEA).

Esta trata de un modelo de cuatro cuadrantes que indican cuales son las estrategias más adecuadas para una organización determinada: agresivas, conservadoras, defensivas o competitivas. Los ejes de la matriz PEYEA representan dos dimensiones internas: (fuerza financiera [FF] y ventaja competitiva [VC]) y dos dimensiones externas: (estabilidad del entorno [EE] y fuerza industrial [FI]).

C. Matriz del Boston Consulting Group (BCG).

La matriz representa gráficamente las diferencias entre divisiones, en términos de su participación relativa en el mercado y de la tasa de crecimiento de la industria. Así, la matriz BCG permite que las organizaciones multidivisionales manejen su cartera de negocios con base en estos dos importantes parámetros, comparando el comportamiento de cada una de sus divisiones con el de las demás. La participación relativa en el mercado está dada en el eje x de la matriz BCG. El punto medio del eje x suele fijarse en .50, lo cual corresponde a una división con la mitad de la participación de mercado de la empresa líder en la industria. El eje y representa la tasa de crecimiento de la industria en términos de porcentajes de ventas. Los porcentajes de la tasa de crecimiento en el eje y

podrían ir de -20 a +20%, con 0.0 como punto medio. Las divisiones ubicadas en el cuadrante I de la matriz BCG reciben el nombre de “interrogantes” o “incógnitas”, las del cuadrante II se llaman “estrellas”, las del cuadrante III se denominan “vacas lecheras” o “vacas de dinero” y las divisiones del cuadrante IV son conocidas como “perros”.

D. Matriz interna externa (IE).

La matriz interna y externa (IE) representa las diferentes divisiones de una organización en un modelo de nueve casillas.

E. Matriz de la estrategia principal.

La matriz de la estrategia principal se ha convertido en una herramienta popular para formular estrategias alternativas. Se basa en dos dimensiones de valoración: la posición competitiva y el crecimiento del mercado o industria. En cada cuadrante de la matriz se enumeran en orden de relevancia las estrategias adecuadas para la organización.

G. Matriz de la planeación estratégica cuantitativa (MPEC).

La matriz comprende la etapa 3 del modelo analítico de formulación de estrategias. Esta técnica indica de manera objetiva cuales son las mejores estrategias alternativas. La MPEC utiliza el análisis de los insumos realizados en la etapa 1 y los resultados de la adecuación que se lleva a cabo en la etapa 2 para efectuar una elección objetiva entre las estrategias alternativas. El conjunto de matrices EFE, EFI y la matriz del perfil competitivo que integran la etapa 1, y las matrices FODA, PEYEA, BCG, IE y la matriz de la estrategia principal que corresponden a etapa 2, ofrece la información necesaria para desarrollar la MCPE(etapa 3). La MPEC permite que los estrategas evalúen de manera objetiva las estrategias alternativas a partir de los factores críticos internos y externos para el éxito que se identificaron en fases previas al proceso. Desde el punto de vista conceptual, la MPEC determina el grado relativo de atracción de diversas estrategias con base en la posibilidad de aprovechar o mejorar los factores de éxito crítico externos e internos. El grado relativo de atracción de cada estrategia entre una serie de alternativas se calcula a través de la determinación del impacto acumulativo de cada factor de éxito crítico externo e interno.

2.2.8 La implementación de la estrategia.

La implantación de la estrategia se conoce a menudo como la etapa de acción estratégica, significa movilizar a los empleados y gerentes para poner en acción las estrategias formuladas, esta etapa es la más exigente y requiere de mayor disciplina, así como de una amplia motivación de los gerentes hacia sus empleados. El proceso de dirección estratégica no termina cuando la empresa decide la estrategia o las estrategias a aplicar, sino que es necesario que el pensamiento estratégico se traduzca en acción.

La implementación de la estrategia requiere que la organización establezca objetivos anuales, diseñe políticas, motive a sus miembros y distribuya los recursos de tal manera que se ejecuten las estrategias formuladas e incluye el desarrollo de una cultura que apoye las estrategias, la creación de una estructura de organización eficaz, la orientación de las actividades de mercadotecnia, la preparación de presupuestos, la creación y la utilización de sistemas de información y la vinculación de la compensación de los empleados con el rendimiento de la empresa. La implementación de la estrategia afecta a todas las áreas funcionales y divisionales de la organización, desde los niveles más altos hasta los más básicos.

2.2.9 Evaluación de la estrategia.

Los gerentes necesitan saber cuándo ciertas estrategias no funcionan adecuadamente; y la evaluación de la estrategia es el principal medio para obtener esta información. Del mismo modo, plantea que en esta etapa existen tres actividades básicas: 1) examinar las bases de la estrategia de una empresa, 2) comparar los resultados esperados contra los reales y 3) aplicar acciones correctivas que garanticen que el desempeño cumpla con lo planeado.

La actividad de evaluación de estrategias consiste en medir el impacto que han tenido las acciones implantadas en la organización y se deben realizarse de manera continua, y no al final de

periodos de tiempos específicos, o justo después de que los problemas ocurren. Esta evaluación incita a los gerentes a cuestionarse expectativas y suposiciones, provocar la revisión de objetivos y valores, y estimular la creatividad para generar alternativas y formular criterios de evaluación.

La evaluación de estrategias es una práctica necesaria para las organizaciones de todo tipo de tamaño y giro de negocio.

2.3 Glosario de términos básicos

1. CAVCH.- Entiéndase como Cooperativa Agraria Vicús Chulucanas.
2. Cooperativa.- La cooperativa es una organización que agrupa a varias personas con la finalidad de realizar una actividad empresarial. Su funcionamiento se basa, fundamentalmente, en la cooperación de todos sus socios, de ahí el nombre “cooperativa”. Todos “cooperan” para beneficiarse en forma directa, obteniendo un bien, un servicio o trabajo en las mejores condiciones.
3. Diversificación.- Es la entrada de una empresa o unidades de negocios hacia nuevas líneas de actividad, a través del desarrollo de procesos de negocios internos o adquisición, lo que ocasiona cambios en su estructura administrativa, sistemas y otros procesos directivos.
4. Estrategia funcional.- Es el último nivel de la estrategia empresarial, consistente en definir cada una de las estrategias funcionales u operativas en las que se desglosa la organización. Se trata de definir una estrategia para cada una de las áreas funcionales de la organización. Aun siendo acciones a largo plazo, se trata de acciones que sirven para hacer efectiva o facilitar la ejecución de la estrategia global de la organización. Las estrategias funcionales representan la concreción o especificación de la estrategia corporativa de la organización o de cada una de las estrategias de negocios.
5. Estructura orgánica y funcional.- Es un instrumento de gestión que ayuda a definir con claridad las funciones de las diferentes unidades administrativas de una organización. Apoya al cumplimiento del Plan Estratégico; y, facilita la coordinación institucional.
6. Marco competitivo.- Conjunto de factores del entorno que afectan principalmente a las empresas que se sitúan en una misma industria o un mismo sector económico. Se trata de factores específicos referidos a las características propias de un determinado sector o industria.
7. OCEX.- Oficinas Comerciales del Perú en el Exterior.
8. Políticas.- Medios para alcanzar los objetivos anuales. Consisten en directrices, reglas y procedimientos establecidos para apoyar los esfuerzos realizados para alcanzar dichos objetivos.
9. Ventaja competitiva.- Es cualquier característica de una empresa, país o persona que la diferencia de otras colocándole en una posición relativa superior para competir. Es decir, cualquier atributo que la haga más competitiva que las demás.

CAPÍTULO III: MARCO METODOLÓGICO

3.1 Enfoque y diseño

En la ejecución de la investigación se utilizó el enfoque cualitativo. El método cualitativo o método no tradicional de acuerdo con Bonilla y Rodríguez (2000), se orienta a profundizar casos específicos y no a generalizar. Su preocupación no es prioritariamente medir, sino cualificar y describir el fenómeno social a partir de rasgos determinantes, según sean percibidos por los elementos mismos que están dentro de la situación estudiada.

El diseño de la investigación fue cualitativo narrativo. En el diseño cualitativo narrativo, se recolecta información sobre hechos, fenómenos, situaciones, rasgos y características de la realidad social objeto de estudio para luego analizarla y describirla.

3.2 Nivel y tipo de investigación

El nivel de la investigación fue descriptivo. La investigación descriptiva es un nivel básico de investigación, el cual se convierte en la base de otros tipos de investigación. Se considera como investigación descriptiva aquella en que, como afirma Salkind (1998), “se reseñan las características o rasgos de la situación o fenómeno objeto de estudio”. La investigación descriptiva se guía por las preguntas de investigación que se formula el investigador; cuando se plantean hipótesis en los estudios descriptivos, éstas se formulan a nivel descriptivo y se prueban esas hipótesis. La investigación descriptiva se soporta principalmente en técnicas como la encuesta, la entrevista, la observación y la revisión documental.

El tipo de investigación fue aplicada, polivariable, transaccional y sincrónica. La investigación aplicada se distingue por tener propósitos prácticos inmediatos bien definidos, es decir, se investiga para actuar, transformar, modificar o producir cambios en un determinado sector de la realidad (Carrasco, 2013). Para realizar investigación aplicada es importante contar con el aporte de las teorías científicas, que son producidas por la investigación básica.

3.3 Sujeto de la investigación

Cooperativa Agraria Vicús-Chulucanas.

Miembros de la Cooperativa entrevistados: cinco (cuatro socios incluido el gerente general y una empleada).

3.4 Métodos y procedimientos

Para el cumplimiento de cada uno de los objetivos de la investigación se han seguido una serie de pasos, los cuales se muestran en cada uno de los objetivos que se describen a continuación:

Objetivo 1: Formular las declaraciones de visión y misión de la Cooperativa Agraria Vicús-Chulucanas.

1. Considerando que resulta de especial importancia que la gerencia y las demás áreas estén de acuerdo con la visión básica de aquello que la organización busca alcanzar en el largo plazo, para la formulación de la declaración de la visión de la Cooperativa se tuvo en cuenta que esta responde al cuestionamiento ¿En qué queremos convertirnos? Para ello se entrevistó a los cinco miembros seleccionados de la Cooperativa, quienes dieron respuesta a las siguientes interrogantes: ¿Cómo quieren que sea la Cooperativa el 2021?, ¿qué resultados quieren alcanzar o como quieren que sea reconocida la Cooperativa el 2021? y ¿cómo desean que la Cooperativa sea vista el 2021?

2. Teniendo en cuenta que la misión es la “razón de ser” de una organización, para la formulación de la declaración de la misión de la Cooperativa se consideró que esta responde a al cuestionamiento ¿Cuál es el negocio? Además, se tuvo en cuenta los 9 elementos esenciales propuestos por David (2013) para su elaboración. Para ello se entrevistó a los cinco miembros seleccionados de la Cooperativa, quienes opinaron sobre los siguientes elementos: 1) clientes; 2) productos y servicios; 3) mercados; 4) tecnología, 5) preocupación por la supervivencia, crecimiento

y la rentabilidad; 6) filosofía; 7) autoconcepto; 8) preocupación por la imagen pública; y 9) preocupación por los empleados.

Objetivo 2: Realizar una auditoría externa para identificar las oportunidades y amenazas externas de la Cooperativa Agraria Vicús-Chulucanas.

1. Se recopiló datos relevantes sobre la competencia e información respecto a las tendencias económicas, sociales, culturales, demográficas, ambientales, políticas, gubernamentales, legales y tecnológicas en publicaciones especializadas del Banco Central de Reserva del Perú, Instituto Nacional de Estadística e Informática, Superintendencia Nacional de Administración Tributaria, Ministerio de Agricultura y Riego, Dirección Regional de Agricultura-Piura, Asociación de Comercio Orgánico, Oficina Comercial-OCEX del Perú, Diario Gestión entre otros. También se revisó y analizó la Ley N° 29972 - Ley que promueve la inclusión de los productores agrarios a través de las cooperativas; Ley N° 27360 – Ley que aprueba normas de promoción del sector agrario; Ley N° 27614 – Ley que prorroga el plazo exoneración a algunas partida arancelarias del Texto Único Ordenado de la Ley del Impuesto General a las Ventas e Impuesto Selectivo al Consumo; Ley N° 27445 – Ley que exonera el pago del Impuesto General a las Ventas, Impuesto de Promoción Municipal e Impuesto a la Renta. Adicionalmente, se recogió información respecto a la competencia que participa en la industria del banano orgánico lográndose identificar organizaciones como la Asociación de Productores Agropecuarios Orgánicos San Rafael (ASPRAOSRA), la Asociación de Productores Orgánicos Solidarios Manuel Bruno Suarez (ASPROSOL), la Cooperativa de Productores de Banano Orgánico y otros cultivos (ASPROBO), la Asociación de Productores Agropecuarios del distrito de Morropón (ASPROMOR) y la Cooperativa Agraria de Productores de Banano Orgánico-Piura La vieja (CAPBO).)

2. Se entrevistó a los cinco miembros seleccionados de la Cooperativa, a quienes se les brindó información relevante recogida en el paso 1) para que opinen sobre dichos aspectos y otros que ellos consideren importantes y que afecten a la Cooperativa. Asimismo, se le solicitó al gerente general que identifique dos organizaciones sociales (asociaciones y/o cooperativas) que participen en la industria del banano orgánico y que sean competidores directos de la Cooperativa.

3. Se realizó un análisis competitivo de la industria del banano orgánico a través del modelo de las cinco fuerzas de Porter para analizar la competitividad de la industria del banano orgánico, para ello se utilizó parte de la información recogida en el paso 1).

4. Se evaluó la información recabada del paso 1) y 2). Se utilizó la técnica de recolección de gabinete.

5. Con la información recabada y analizada de los pasos 1), 2) y 3) se procedió a elaborar la matriz de evaluación de factores externos (EFE), haciéndose un listado de 15 factores, identificándose las oportunidades y amenazas más importantes que enfrenta la Cooperativa. A estos factores se le asignó una ponderación que oscila entre 0.0 (no importante) a 1.0 (muy importante), se consideró una suma ponderada total igual a 1.0. Asimismo, se asignó a cada factor una calificación de 1 a 4 puntos para indicar la capacidad de respuesta de la Cooperativa a dicho factor, donde 2 es la respuesta promedio. Las calificaciones se basaron en la Cooperativa y las ponderaciones en la industria del banano orgánico. Las amenazas y las oportunidades recibieron calificaciones de 1, 2, 3 y 4 puntos. Luego se multiplicó la ponderación de cada factor por su calificación para determinar una puntuación ponderada, y finalmente se sumaron las puntuaciones ponderadas de cada variable para determinar la puntuación ponderada total para la Cooperativa. Se consideró que la puntuación ponderada total más alta posible para la Cooperativa sea de 4.0 que indica que esta responde de manera sorprendente a las oportunidades y amenazas presentes en la industria del banano orgánico y la más baja posible fue de 1.0 que indica que las estrategias de la Cooperativa no están ayudando a capitalizar las oportunidades ni evitando las amenazas externas. La puntuación ponderada total promedio considerada para la Cooperativa fue de 2.5.

6. Se procedió a elaborar la matriz de perfil competitivo (MPC) para identificar los principales competidores de la Cooperativa, así como sus fortalezas y debilidades. Para ello, se tomó en cuenta los competidores elegidos por el gerente en el paso 2) para ser analizados en términos relativos según los factores determinantes de éxito en la industria del banano orgánico. Las

organizaciones consideradas para la elaboración de la MPC fueron: 1) la Asociación de Productores Agropecuarios Orgánicos San Rafael (ASPRAOSRA) y 2) la Asociación de Productores Orgánicos Solidarios Manuel Bruno Suarez (ASPROSOL). Para su elaboración se hizo una lista de 8 factores críticos de éxito y se consideró que en ambos casos (MPC y EFE) las ponderaciones y puntuaciones ponderadas totales tienen el mismo significado. Los factores críticos de éxito de la MPC incluyen tanto cuestiones internas como externas; por consiguiente, las calificaciones se refirieron a las fortalezas y debilidades, donde 4=fortaleza principal, 3=fortaleza menor, 2= debilidad menor y 1= debilidad principal. Se consideró que a diferencia de lo que ocurre en la matriz EFE, en la MPC los factores críticos de éxito no están agrupados en oportunidades y amenazas.

Objetivo 3: Realizar una auditoría interna para identificar las fortalezas y debilidades internas de la Cooperativa Agraria Vicús-Chulucanas.

1. Se entrevistó a los cinco miembros seleccionados de la Cooperativa, quienes brindaron información acerca de las operaciones que realiza la gerencia (planeación, organización, motivación, administración de personal y control), marketing (clientes, venta de productos, fijación de precios, distribución, e investigación de mercados), contabilidad (funciones de contabilidad y finanzas) y producción.

2. Se evaluó la información recogida en el paso 1. La técnica de recolección de datos fue de gabinete.

3. Se elaboró la matriz de evaluación de factores internos (EFI), haciendo un listado de 17 factores relevantes internos, se mencionó primero las fortalezas y luego a las debilidades y se le asignó una ponderación de 0.0 (sin importancia) hasta 1.0 (muy importante) a cada factor, la ponderación indica la importancia del factor con respecto al éxito de la cooperativa en la industria del banano orgánico, siendo la sumatoria de todas las ponderaciones igual a 1. Asimismo, se asigna a cada factor las siguientes calificaciones: debilidad importante =1, debilidad menor =2, fortaleza menor =3 o fortaleza importante =4. Las fortalezas tienen calificación de 4 o 3 y las debilidades 1 o 2, las calificaciones están basadas en la Cooperativa y las ponderaciones en la industria del banano orgánico. Para terminar el desarrollo de la matriz EFI se multiplico la ponderación de cada factor por su calificación para determinar las puntuaciones ponderadas para cada variable y luego se sumaron las puntuaciones ponderadas para cada variable con el fin de determinar la puntuación ponderada total de la Cooperativa. La puntuación ponderada total varía de 1.0 a 4.0, con una puntuación promedio de 2.5.

Objetivo 4: Establecer objetivos de largo plazo para la Cooperativa Agraria Vicús-Chulucanas que le permitan alcanzar la misión.

1. Se entrevistó a los cinco miembros seleccionados de la Cooperativa, quienes brindaron información acerca de los resultados obtenidos por la misma desde su fundación hasta la actualidad. Asimismo, opinaron sobre los resultados que esperan obtener en el lapso de tres años.

2. Se procedió a redactar los objetivos en función a las opiniones y reflexiones vertidas por los miembros de la Cooperativa. Además, se consideró lo propuesto por David (2013), en su modelo de planeación estratégica.

Objetivo 5: Diseñar estrategias para la Cooperativa Agraria Vicús-Chulucanas que le permitan alcanzar los objetivos de largo plazo.

1. Se procedió a elaborar la matriz de amenazas, oportunidades, debilidades y fortalezas (FODA), para ello se hizo un listado de 8 oportunidades externas clave; 7 amenazas externas clave; 9 fortalezas internas clave; y 8 debilidades internas clave de la Cooperativa. Asimismo, se adecuaron las fortalezas internas a las oportunidades externas, y se registraron las estrategias FO resultantes; las debilidades internas a las oportunidades externas, y se registraron las estrategias DO resultantes; las fortalezas internas a las amenazas externas, y se registraron las estrategias FA resultantes; y las debilidades internas a las amenazas externas, y se registraron las estrategias DA resultantes. La técnica de recolección de datos fue de gabinete.

2. Se elaboró la matriz de posición estratégica y evaluación de la acción (PEYEA), para lo cual se consideró entre otras, las variables internas y externas incluidos previamente en las matrices EFE y EFI para definir las fuerzas financieras (FF), la ventaja competitiva (VC), la estabilidad del entorno (EE) y la fuerza industrial (FI). A cada variable se le asignó un valor numérico que varía de +1 (la peor) a +7 (la mejor) a cada una de las variables que integran las dimensiones FF y FI y un valor numérico que varía de -1 (la mejor) a -7 (la peor) a cada una de las variables que integran las dimensiones EE y VC. Luego se calculó el puntaje promedio para FF, VC, FI y EE, y se sumaron los valores asignados a las variables de cada dimensión y se dividió el resultado entre el número de variables incluidas en la dimensión respectiva. Se registró los puntajes promedio de FF, FI, EE Y VC en el eje correspondiente de la matriz PEYEA y se procedió a sumar las dos puntuaciones del eje X y se trazó el punto resultante en X, luego se sumaron las dos puntuaciones del eje Y y se trazó el punto resultante en Y. Se trazó la intersección del nuevo punto XY y finalmente, se trazó el vector direccional que va desde el origen de la matriz PEYEA hasta el punto de intersección. Este vector reveló que la Cooperativa debe implementar estrategias agresivas (desarrollo y penetración de mercado). La técnica de recolección de datos utilizada fue de gabinete).

3. Se procedió a elaborar la matriz interna-externa (IE), para ello se tuvo en cuenta que esta se basa en dos dimensiones clave: los puntajes totales ponderados de EFI en el eje X y los puntajes totales ponderados de EFE en el eje Y. Un puntaje de valor total de la matriz EFI de 1.0 a 1.99, registrado sobre el eje X de la matriz IE, representa una posición interna débil; un puntaje de 2.0 a 2.99, se considera un valor promedio y un puntaje de 3.0 a 4.0, indicará una posición interna sólida. De modo similar, un puntaje de valor total de la matriz EFE de 1.0 a 1.99, registrado sobre el eje Y, se considera bajo; un puntaje de 2.0 a 2.99, representa un valor medio y un puntaje de 3.0 a 4.0, es un valor alto. La matriz interna – externa (IE) ha sido desarrollada en función a los puntajes totales ponderados obtenidos de las matrices EFI y EFE, siendo los puntajes totales ponderados de EFI 2.96 y EFE 3.

Objetivo 6: Diseñar las estrategias funcionales de la Cooperativa Agraria Vicús-Chulucanas que le sirvan para hacer efectiva o facilitar la ejecución de las estrategias globales la misma.

1. Se desarrolló la matriz cuantitativa de la planificación estratégica (MCPE), para ello, se tomó la lista de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de las matrices EFE y EFI, con sus respectivas ponderaciones. Luego se examinó las matrices de adecuación creadas en la etapa 2 y se identificó las estrategias alternativas cuya implementación debe ser considerada por la Cooperativa. Posteriormente, se determinó el puntaje de atraktividad (PA) para cada uno de los factores de la matriz, y luego se multiplicó la ponderación por el puntaje de atraktividad obteniendo la calificación del atractivo (CA). Por último se procedió a sumar las calificaciones del atractivo de cada columna de estrategia de MCPE y se obtuvo la calificación total del atractivo (CTA).

Objetivo 7: Diseñar políticas y estructuras para la Cooperativa Agraria Vicús-Chulucanas que le permitan implantar las estrategias seleccionadas.

1. Se evaluó la matriz cuantitativa de la planificación estratégica (MCPE) y se procedió a identificar las estrategias funcionales que debe implementar la Cooperativa.

Objetivo 8: Diseñar lineamientos que sirvan como guías a la Cooperativa Agraria Vicús-Chulucanas para evaluar las estrategias implantadas mediante la revisión de factores externos e internos, medición de rendimiento y toma de medidas correctivas.

1. Se procedió a formular lineamientos que sirvan como guías para la revisión de factores externos e internos, medición de rendimiento y toma de medidas correctivas.

3.5 Técnicas e instrumentos

Las técnicas utilizadas para la recolección de datos fueron de campo y gabinete.

Con relación a los instrumentos de recolección de información se utilizaron: la entrevista (guía de entrevista) cual se encuentra en el anexo n° 01 y la revisión bibliográfica (fichas bibliográficas: libros y artículos y fichas de trabajo: citas y lectura la cual se encuentra en el anexo n° 02 y 03.

3.6 Aspectos éticos

Formato N°6: Declaración jurada de originalidad de la investigación.

UNP-VRI-OCIN-DJ-N°... /2018

DECLARACIÓN JURADA DE ORIGINALIDAD DE TRABAJO DE INVESTIGACION

Yo: Diana Vanessa Núñez Juárez, identificada con CU/DNI -N°2702012002 / 47577650, en la condición de Egresada, de la Facultad de Ciencias Administrativas Escuela Profesional de: Ciencias Administrativas y domiciliado en Jr. Morropón 36A, Distrito de Chulucanas, Provincia Morropón, Departamento de Piura.

Celular: 938138388

Email: anaid.savid@gmail.com

DECLARO BAJO JURAMENTO: que el trabajo de investigación que presento a la Oficina Central de Investigación (OCIN), es original, no siendo copia parcial ni total de un trabajo de investigación desarrollado, y/o realizado en el Perú o en el Extranjero, en caso de resultar falsa la información que proporciono, me sujeto a los alcances de lo establecido en el Art. N° 411, del código Penal concordante con el Art. 32° de la Ley N° 27444, y Ley del Procedimiento Administrativo General y las Normas Legales de Protección a los Derechos de Autor.

En fe de lo cual firmo la presente.

Piura, Mayo de 2018.



DNI N° 47577650

Artículo 411.- El que, en un procedimiento administrativo, hace una falsa declaración en relación a hechos o circunstancias que le corresponde probar, violando la presunción de veracidad establecida por ley, será reprimido con pena privativa de libertad no menor de uno ni mayor de cuatro años.
Art. 4. Inciso 4.12 del Reglamento del Registro Nacional de Trabajos de Investigación para optar grados académicos y títulos profesionales –RENATI Resolución de Consejo Directivo N° 033-2016-SUNEDU/CD

CAPÍTULO IV: RESULTADOS Y DISCUSIÓN

4.1 Resultados

4.1.1 La cooperativa, visión, misión y valores.

4.1.1.1 La Cooperativa Agraria Vicús-Chulucanas.

La Cooperativa Agraria Vicús Chulucanas, es una organización de productores de banano orgánico, fundada el 05 de agosto de 2016, cuyo objeto es ser fuente de servicios para sus socios, vinculados a la producción, transformación, conservación, clasificación, elaboración, comercialización, importación o exportación de productos provenientes de la actividad agroindustrial vinculada a la producción de banano orgánico y a cualquier otro producto agropecuario. (CAVCH, 2016, p.3). La Cooperativa cuenta con los siguientes socios:

1. Máximo Alfonso Nonajulca Huayama.
2. César Emilio Ruiz Nevado.
3. Ray Darryll Garrido Orosco.
4. Jorge Armando II Cruz Zevallos.
5. Marco Antonio Penadillo Lirio.
6. Marco Antonio Penadillo Lirio.
7. Orlando Silva Márquez.
8. Eder Jean Carlos Estrada Torres.
9. Augusto Armando Cruz Venegas.
10. Antoni Nonajulca Adanaqué.
11. Raymundo Garrido Adrianzen.

La estructura orgánica de la Cooperativa está compuesta por la Asamblea General, el Concejo de Administración, el Concejo de Vigilancia, el Comité Electoral, el Comité de Educación y la Gerencia. El periodo de vigencia de estos órganos es de tres años, en el caso de la Asamblea General se renueva por tercios (CAVCH, 2016). La Cooperativa se encuentra ubicada en el valle del Alto Piura, distrito de Chulucanas, provincia de Morropón, región Piura. Cuenta con 60 hectáreas de banano orgánico en producción y 15 en proceso de cultivo distribuidas en diferentes parcelas cada una con su propia área de packing y certificación orgánica otorgada por la Certificadora Control Unión, las parcelas se ubican en los caseríos de Chapica Campanas, Balcones, La Encantada, Huápalas y Sol Sol. Las actividades de comercio exterior las inició el 23 de enero de 2017 (SUNAT, 2018).

Actualmente exporta banano orgánico al mercado norteamericano, siendo su principal comprador la empresa Agronegocios los Ángeles quien trabaja de manera directa con la empresa Chiquita.

Cuadro IV.1: Ficha de Registro Único de Contribuyente

Ficha de registro único de contribuyente (RUC)	
Gerente	Jorge Armando Cruz Zevallos
RUC	20601822025 – Cooperativa Agraria Vicús Chulucanas
Tipo de contribuyente	Cooperativas, SAIS, CAPS
Fecha de inscripción	23/01/2017
Fecha de inicio de actividades	23/01/2017
Estado del contribuyente	Activo
Condición del contribuyente	Habido
Dirección del domicilio fiscal	Calle Amazonas N° 331 (A una cuadra de la municipalidad de Castilla) Piura
Sistema de emisión del comprobante	– Piura – Castilla
Actividad de comercio exterior	Manual
Sistema de contabilidad	Importador/Exportador
Actividades económicas	Computarizado
Comprobante de pago	Elaboración y conservación de frutas, legumbres y hortalizas. Factura

Fuente: Superintendencia Nacional de Administración Tributaria-SUNAT (2018).

4.1.1.2 Formulación de la declaración de visión.

Actualmente la Cooperativa Agraria Vicús Chulucanas no cuenta con una visión establecida que haya sido aprobada por la Asamblea General de Socios. Sin embargo, en el marco de la ejecución del Proyecto de Inversión Pública Banano Orgánico-SNIP N°250398, del Gobierno Regional de Piura, se le formuló la siguiente declaración de visión:

“Al 2021 la Cooperativa Agraria Vicús Chulucanas , es la primera asociación de cultivos y transformación de productos de exportación y competitiva en la región, con una producción de alta calidad que es referente como una asociación exitosa, se distingue en el mercado porque su producción es respetuosa del medio ambiente y es un centro que ofrece diversos servicios de calidad.”

La tesista considera que la visión antes descrita carece de sustento teórico de planeación estratégica.

Con relación a la declaración de la visión la tesista considera que esta es la descripción de la imagen que los socios de la Cooperativa tienen sobre el desarrollo de sus actividades y la posición que tendrán en la industria del banano orgánico. Dicho en otras palabras, es el sueño y la máxima aspiración que la Cooperativa desea lograr en el largo plazo. Según David (2013), la declaración de la visión responde al cuestionamiento ¿En qué queremos convertirnos?

En función a lo indicado, para desarrollar la declaración de la visión de la Cooperativa Agraria Vicús Chulucanas se formularon tres cuestionamientos referenciales a los cinco miembros seleccionados de la misma, los mismos que se muestran en el cuadro 4.2.

Cuadro IV.2: Proceso de formulación de la visión de la CAVCH

N°	Cuestionamiento	Respuestas
1	¿Cómo quieren que sea la Cooperativa el 2021?	Ser la Cooperativa líder en la producción y exportación de banano orgánico de la provincia de Morropón.
2	¿Qué resultados quieren alcanzar o como quieren que sea reconocida la Cooperativa el 2021?	Ser reconocidos como una Cooperativa que utiliza tecnología en los diversos procesos productivos que garantiza un banano orgánico de excelente calidad.
3	¿Cómo desean que la Cooperativa sea vista el 2021?	Ser la Cooperativa que provee banano orgánico a los diferentes mercados internacionales.

Elaboración: Propia

Fuente: Basado en: Fred David. (2013). Conceptos de administración estratégica. Decimocuarta edición.

Nota:1) las respuestas a los cuestionamientos planteados han sido obtenidas de la entrevista hecha los miembros de la Cooperativa: Jorge Armando Cruz Zevallos, Antoni Nonajulca Adanaqué, Augusto Armando Cruz Venegas, Máximo Alfonso Nonajulca Huayama y Dora Rubio Rubio; y 2) a criterio de la investigadora se han uniformizado las respuestas con la finalidad de formular la declaración de visión.

Luego de haber obtenido y analizado las respuestas que se muestran en el cuadro precedente la tesista procedió a formular la siguiente propuesta de declaración de visión para la Cooperativa Agraria Vicús- Chulucanas.

“Ser una organización de productores líder a nivel regional produciendo y exportando banano orgánico de excelente calidad, reconocida por el uso de tecnología en sus diversos procesos productivos y con presencia en los mercados internacionales.”

4.1.1.3 Formulación de la declaración de la misión.

La declaración de la misión es un enunciado que resume la identidad o la razón de ser del negocio y que funciona como una carta de presentación al mercado.

Actualmente la Cooperativa Agraria Vicús Chulucanas no cuenta con una misión establecida que haya sido aprobada por la Asamblea General de Socios. Sin embargo, en el marco de la ejecución del Proyecto de Inversión Pública Banano Orgánico-SNIP N°250398, del Gobierno Regional de Piura, se le elaboró la siguiente declaración de misión:

“Liderar procesos competitivos basados en la excelencia y calidad ambiental con responsabilidad social.”

Respecto a la declaración de la misión planteada en el marco de la ejecución del Proyecto de Inversión Pública Banano Orgánico-SNIP N°250398, la tesista considera que esta carece de base de planeación estratégica, toda vez que, para que sea considerada estratégica, deben quedar establecidas las líneas de acción para lograr las metas organizacionales y los objetivos a largo plazo de la Cooperativa Agraria Vicús Chulucanas, cuestión que no se refleja en la misma.

Según David (2013), para elaborar la misión se necesita responder claramente al cuestionamiento fundamental ¿Cuál es nuestro negocio? Además, indica que se debe considerar en ello nueve componentes esenciales como los clientes; productos o servicios; mercados; tecnología; preocupación por la supervivencia, el crecimiento y la rentabilidad; filosofía; autoconcepto; preocupación por la imagen pública y preocupación por los empleados. Para formular la declaración de la misión de la Cooperativa Agraria Vicús Chulucanas se entrevistó al gerente y a tres socios sobre cada uno de los nueve componentes de misión propuestos en el enfoque de David (2013), tal como se muestra en el cuadro 4.3.

Cuadro IV.3: Componentes de la misión de la CAVCH

N°	Componentes	Cuestionamientos	Respuestas
1	Clientes	¿Quiénes son los clientes de la cooperativa?	Empresa Agronegocios los Ángeles Empresa Chiquita
2	Productos	¿Cuáles son los principales productos que ofrece la Cooperativa?	Nuestro producto principal es el banano orgánico
3	Mercados	¿En dónde compete la Cooperativa?	Mercado internacional: Estados Unidos
4	Tecnología	¿La cooperativa está al día desde el punto de vista tecnológico?	Sí, la Cooperativa utiliza tecnología, porque ayuda a reducir las mermas y los costos de producción
5	Preocupación por la supervivencia	¿La Cooperativa está comprometida con el crecimiento y la solidez financiera?	Sí, la cooperativa busca generar ganancias para los socios.
6	Filosofía	¿Cuáles son las creencias, valores, aspiraciones y prioridades éticas básicos de la Cooperativa?	Respeto, honestidad, cumplimiento de plazos de entrega y lealtad para con todos los socios de la organización.
7	Autoconcepto	¿Cuál es la ventaja distintiva o competitiva más importante de la Cooperativa?	La calidad del producto (orgánico)
8	Preocupación por la imagen pública	¿La Cooperativa responde a las preocupaciones sociales, comunitarias y ambientales?	Sí, hay un compromiso social con la comunidad (generación de puestos de trabajo y conservando el medio ambiente)
9	Preocupación por los empleados	¿Los empleados son un activo valioso para la Cooperativa?	Sí, buscamos el crecimiento y desarrollo de nuestros empleados.

Elaboración: Propia

Fuente: Fred David. (2013). Conceptos de administración estratégica. Decimocuarta edición.

Nota: 1) las respuestas a los cuestionamientos planteados han sido obtenidas de la entrevista hecha los miembros de la Cooperativa: Jorge Armando Cruz Zevallos, Antoni Nonajulca Adanaqué, Augusto Armando Cruz Venegas, Máximo Alfonso Nonajulca Huayama y Dora Rubio Rubio; 2) A criterio de la investigadora se han uniformizado las respuestas con la finalidad de formular la declaración de misión.

Obtenidas y analizadas las respuestas que se muestran en el cuadro precedente se procedió a formular la siguiente propuesta de declaración de misión para la Cooperativa:

“Somos una Cooperativa que produce y comercializa banano orgánico de calidad al mercado norteamericano utilizando para ello tecnología y actuando con valores y responsabilidad corporativa. Buscamos rentabilidad para nuestros socios y brindamos oportunidades de crecimiento a nuestros empleados, clientes y a la comunidad en la que operamos.”

4.1.1.4 Valores.

Según el gerente de la Cooperativa Ing. Jorge Armando Cruz Zevallos (2018), los valores que practica la Cooperativa son los siguientes:

1. Responsabilidad.- Entendido como la asunción de las consecuencias de nuestros actos y el cumplir con los compromisos y obligaciones ante los demás.
2. Integridad.- Considerada como la capacidad o facultad para actuar, pensar, sentir y se encuentra muy ligado a la honestidad, rectitud y sinceridad.
3. Respeto.- Como la capacidad de reconocer, apreciar y valorar a las otras personas.
4. Lealtad.- Relacionado con la fidelidad para las acciones y comportamientos individuales y sociales para ser dueños de la propia voluntad.
5. Honestidad.- Vinculado con las acciones para obtener un beneficio común y se refleja en la coherencia entre lo que se piensa y lo que se hace.

4.1.2 Auditoría externa: Evaluación del entorno externo.

En esta parte de la investigación se hizo un análisis externo a la Cooperativa Agraria Vicús Chulucanas con la intención de tener un panorama más claro para poder tomar acciones estratégicas adecuadas y poder afrontar las amenazas del entorno y aprovechar las oportunidades que éste presenta.

Según David (2013), para que una organización alcance y mantenga una ventaja competitiva debe realizar un análisis de las fuerzas económicas; fuerzas sociales, culturales, demográficas y ambientales; fuerzas políticas, gubernamentales y legales; fuerzas tecnológicas y fuerzas competitivas. El propósito de la auditoría externa realizada a la Cooperativa fue desarrollar una lista limitada de las oportunidades que podrían beneficiarla, así como las amenazas que debería evitar, para ello se exploró el entorno y se analizó las cinco fuerzas externas clave descritas por David.

4.1.2.1 Fuerzas económicas.

A. Actividad económica global.

Entre enero y marzo del presente año se ha venido presentando un menor grado de sincronización en el crecimiento de la actividad de las principales economías. La Eurozona presenta indicadores de desaceleración económica, que contrasta con el mayor dinamismo de la economía de los Estados Unidos de América y con el crecimiento alto y estable de la economía china (Banco Central de Reserva del Perú [BCRP], 2018).

Según el BCRP (2018), la proyección del crecimiento mundial se mantiene en **3,8 por ciento para el 2018 y en 3,7 por ciento para el 2019**. El promedio del crecimiento de las economías desarrolladas pasaría de 2,3 a 2,0 por ciento, reflejando un menor crecimiento de la **economía norteamericana (2,8 y 2,2 por ciento)**, de la **Eurozona (2,2 y 2,0 por ciento)** y la del Japón (1,3 y 1,0 por ciento). Las economías en desarrollo seguirían teniendo un mayor dinamismo (4,9 por ciento en el 2018 y 5,0 por ciento en el 2019, entre las que destaca China (6,6 y 6,4 por ciento), India (7,4 y 7,8 por ciento) y América Latina y el Caribe (2,2 y 2,7 por ciento).

En Estados Unidos, el crecimiento del primer trimestre de 2018 (2,2 por ciento) fue menor al del trimestre previo (2,9 por ciento), pero mayor al del primer trimestre del año anterior (1,2 por ciento), en línea con la mejora de la actividad económica (BCRP, 2018).

B. Actividad económica peruana.

Según el BCRP (2018), en el primer trimestre de 2018, **la actividad económica creció 3,2 por ciento**, reflejo de la recuperación de la demanda interna, que creció 3,9 por ciento, luego de que en el primer trimestre de 2017 se viera afectada por el impacto del evento **El Niño Costero** y por la caída de la inversión pública. A diferencia de lo ocurrido en el primer trimestre de 2017, durante el

primer trimestre de este año se ha observado un mayor ritmo de gasto público y un aumento de la inversión privada impulsada por el aumento de los precios de exportación.

Por su parte, el Fondo Monetario Internacional (2018), indica que el Producto Bruto Interno a precios corrientes para el Perú expresado en billones de dólares es de 228,944 para el 2018 y según sus **proyecciones será de 239,217 en el 2019, 252,974 en el 2020, 266,994 en el 2021, 281,781 en el 2022 y 297,416 en el 2023.**

El sector agropecuario creció 5,7 por ciento en el primer trimestre de 2018, debido a la normalización de las **condiciones climáticas**, a la incorporación de mayores **áreas de agroexportación** (café, uva, palta, banano, cacao y arándanos) y al impulso de los cultivos de arroz y maíz amarillo duro por mejores condiciones hídricas (BCRP, 2018).

La producción agrícola destinada a la exportación ha registrado un crecimiento promedio anual de 6,4 por ciento, por encima del correspondiente del resto del sector agrícola (2,2 por ciento) y de la economía en su conjunto. Medida en dólares, el valor de las exportaciones agrícolas creció 9,3 por ciento por año en la última década (BCRP, 2018).

Se estima que el Perú puede **ampliar la extensión de tierras empleadas en la actividad de exportación moderna de 224 mil hectáreas a 397 mil hectáreas** (77 por ciento de incremento), gracias al desarrollo y culminación de **proyectos de irrigación en la costa** (como Chavimochic, Majes Sihuas, Olmos y **Alto Piura**), así como la inclusión de tierras agrícolas en las zonas andinas (BCRP, 2018).

Según el coordinador del Proyecto de Inversión de Banano Ing. Axel Herrera (2018), en los próximos años se **instalarán 2 mil hectáreas del cultivo de banano orgánico**, de las cuales 500 serán instaladas por la empresa **Rapel** en el Medio Piura y las 1,500 restantes por la empresa **Agrícola San José**. Asimismo, señala que ya se han instalado 300 hectáreas en la zona de Cieneguillo Sur y 200 en la zona de Tambogrande.

C. Evolución de la inflación.

Según el BCRP (2018), la inflación a doce meses ha pasado de 1,4 por ciento en diciembre de 2017 a 0,9 por ciento en mayo pasado. De esta manera, la medición de tendencia de la inflación se ubica en el centro del rango meta de la política monetaria (1 a 3 por ciento). Se prevé que las expectativas de inflación a 12 meses continúen reduciéndose durante el horizonte de proyección hasta converger a alrededor de 2,2 por ciento durante 2018.

Según el Fondo Monetario Internacional la inflación para el Perú durante el año 2018 fue de 2,45%. Las proyecciones indican que la inflación será de **1.96% en el 2019 y desde el 2020 hasta el 2023 permanecerá en 1,99%.**

D. Tipo de cambio.

Según el BCRP (2018), entre marzo y mayo de 2018, **el tipo de cambio subió 0,2 por ciento, de S/ 3,267 a S/ 3,272 por dólar**. Con ello, el sol registra una depreciación acumulada de 1,1 por ciento en lo que va del año. Sin embargo, dentro del periodo el tipo de cambio experimentó una evolución diferenciada. Entre marzo y las primeras semanas de abril, el tipo de cambio se apreció 1,5 por ciento al reducirse la incertidumbre política local. Posteriormente, el tipo de cambio se depreció 1,7 por ciento desde fines de abril, lo cual se explica principalmente por el fortalecimiento del dólar en los mercados financieros internacionales e incremento de los rendimientos en dólares, produciéndose una desaceleración de los flujos de capitales a economías emergentes.

F. Tasa de interés.

Según el BCRP (2018), las condiciones monetarias expansivas de los últimos meses han permitido que las tasas de interés en los mercados monetarios y crediticios se ubiquen por debajo de sus promedios históricos. Entre marzo y mayo de 2018, la tasa interbancaria se ha ubicado en su nivel de referencia, mientras que la tasa de interés preferencial corporativa activa a 3 meses fue 3,33 por ciento en similar periodo, en línea con la menor expectativa de reducción de la tasa de referencia. En el caso de las tasas de interés del mercado de créditos, éstas disminuyeron en promedio 46 puntos

básicos en cinco de los seis sectores de préstamos, entre los cuales destaca el segmento de consumo, cuya tasa descendió de 43,9 a 41,6 por ciento.

En el mercado monetario local, las tasas de interés interbancaria y activa preferencial corporativa a 90 días aumentaron en 25 y 55 puntos básicos, respectivamente. De otro lado, las tasas de interés del mercado de créditos bancarios presentaron un incremento promedio de 7 puntos básicos, en línea con la evolución de las tasas de interés Libor a 1 y 3 meses. Los segmentos de medianas empresas y corporativo destacan con los mayores incrementos en sus tasas de interés (BCRP, 2018).

Entre diciembre de 2017 y junio de 2018, las tasas de interés de CDBCRP disminuyeron en promedio 38 puntos básicos a plazos entre 3 y 18 meses, en línea con la reducción de 50 puntos básicos en la tasa de referencia del BCRP. De otro lado, entre mayo y junio de 2018, las tasas de interés de los CDBCRP se han incrementado en promedio 12 puntos básicos, reflejando las menores expectativas de reducción de la tasa de interés de referencia de los agentes económicos (BCRP, 2018).

4.1.2.2 Fuerzas sociales, culturales, demográficas y ambientales.

A. Fuerzas sociales.

El crecimiento de las exportaciones de banano orgánico originó un impacto social positivo para los pequeños productores de banano orgánico, quienes al ser socios de las cooperativas y asociaciones comercializadoras de banano orgánico pueden asegurar la venta de su producción mejorando la calidad de vida de sus familias.

B. Fuerzas culturales.

En la actualidad el consumidor final tiene preferencia por el consumo de productos orgánicos, los mismos que deben de contar con **certificación orgánica**, pues de esta manera tienen la seguridad de consumir productos libres de insumos químicos. Esta tendencia viene creciendo año tras año, razón por la cual la demanda por productos orgánicos cada día es mayor. En este mismo sentido, muchos consumidores con la finalidad de poder contar con productos orgánicos están dispuestos a pagar un mayor precio por el producto.

El consumidor final en **Estados Unidos y Europa** está dispuesto a pagar un precio mayor por los productos orgánicos que tengan la **certificación Orgánica y Comercio Justo**, garantizando que los productores reciban una ganancia mayor por la comercialización de sus productos. Debido al cambio de tendencia y hábitos de consumo en los consumidores estadounidenses, donde destaca un mayor interés en adquirir productos orgánicos y con altos beneficios a la salud, se ha experimentado un crecimiento constante en el consumo de banano orgánico durante los últimos años (Diario Gestión, 2016).

Según la Asociación de Comercio Orgánico (OTA) **más de la mitad de todos los hogares en Estados Unidos compran productos orgánicos** y, solamente el mercado de banano orgánico, representa en **Estados Unidos un mercado de US\$ 165 millones**. Además, este producto ha mostrado en el 2016 un crecimiento de más de 30% comparado con el año 2015, según cifras publicadas por la Comisión de Comercio Internacional de Estados Unidos (USITC) (Diario Gestión, 2016).

Por otra parte, la Oficina Comercial-OCEX del Perú en Los Ángeles ha indicado que una de las mayores tendencias en el consumo de frutos orgánicos es la denominada "conveniencia" de estos productos en la dieta diaria que justifica, por ejemplo, que los alimentos preparados con frutos haya sido un éxito en Estados Unidos en los últimos años.

En el caso de la banana orgánica, según OTA, destaca el crecimiento de este producto en su presentación "deshidratada", comúnmente usada en la elaboración de snack como barras energéticas, cereales, chips, entre otros. Esta categoría creció un 70% comparado con el año anterior (Diario Gestión, 2016). Por ello se puede afirmar que el banano deshidratado es, junto con otras

presentaciones de banano (polvo, pulpa, etc.), un área de oportunidad para los bananeros del Perú al poder agregar más valor a su cadena de producción y diversificación de sus productos.

C. Fuerzas demográfica.

Al 30 de junio de 2016, el Perú tenía una población de 31 millones 488 mil 625 personas, de los cuales, el 50,1% son hombres y el 49,9% mujeres (Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI], 2016). Actualmente la población mundial es de 7,600 millones de personas. Por lo tanto, hay miles de millones de personas que podrían estar interesadas en adquirir el banano orgánico producido por las empresas peruanas. Bajo esta perspectiva, limitarse a ofrecer dicho producto en el mercado nacional constituye una estrategia inadecuada; sobre todo, si consideramos que la población mundial seguirá creciendo hasta alcanzar un estimado de **8,600 millones de personas para el 2030**, 9,800 para el 2050 y 11,200 para el 2100 (Naciones Unidas [UN], 2017).

Teniendo en cuenta las afirmaciones descritas, la tesista concluye que, el crecimiento poblacional mundial garantiza una demanda creciente de alimentos orgánicos a nivel mundial.

D. Fuerzas ambientales.

La agricultura orgánica es un sistema global de producción. Para mejorar la totalidad del ecosistema agrícola en el que opera la explotación, utiliza tanto los conocimientos tradicionales como los científicos. Las explotaciones orgánicas dependen más del uso de los recursos naturales locales y de la ordenación del ecosistema que de insumos agrícolas externos, tales como fertilizantes minerales y productos agroquímicos. La agricultura orgánica rechaza, por lo tanto, los productos químicos sintéticos y los insumos modificados con ingeniería genética.

El negocio del banano orgánico se sustenta en no usar suministros químicos durante los procesos de siembra, mantenimiento y cosecha. Esto ayuda a tener campos de cultivo sanos y crear un ambiente amigable con los ecosistemas regionales, cumpliendo con la responsabilidad ambiental que todo negocio debe asumir.

Finalmente, la preocupación de la comunidad internacional por el consumo de productos orgánicos los ha llevado a preocuparse por fomentar la siembra de cultivos orgánicos. Para ello, están dispuestos a pagar un precio adicional por los productos certificados como “orgánicos” y “comercio justo”, importe adicional que es entregado directamente a las asociaciones de productores para motivarlos a continuar con la producción orgánica.

En este contexto, toda asociación productora debe contar con las certificaciones necesarias a fin de poder gozar de este beneficio.

4.1.2.3 Fuerzas políticas, gubernamentales y legales.

El gobierno peruano ha propiciado políticas y mejoras para fomentar el aumento de cultivos rentables. Una de estas políticas es otorgar exoneraciones tributarias e impositivas para la venta y comercialización de banano orgánico.

Otra política de desarrollo propiciada por el estado peruano es la firma de **acuerdos comerciales (EE-UU y Unión Europea)** para ampliar las opciones de destino para las exportaciones de productos peruanos.

Asimismo, tenemos las siguientes leyes:

Ley N° 29972 - Ley que promueve la inclusión de los productores agrarios a través de las cooperativas, la cual tiene como objeto regular el marco normativo para promover la inclusión de los productores agrarios a través de las cooperativas, mejorando su capacidad de negociación y generando economías de escala, permitiéndoles insertarse competitivamente en el mercado. Esta norma tiene beneficios respecto al impuesto a la renta, impuesto general a las ventas, **saldo a favor del exportador y seguro social**.

Ley N° 27360 – Ley que aprueba las normas de promoción del sector agrario. En esta ley se permite una reducción de la tasa del **Impuesto a la Renta del 30% al 15%**. El plazo de vigencia de este beneficio es hasta el 31 de diciembre del 2021.

Ley N° 27614- Ley que proroga el plazo de exoneración a algunas partidas arancelarias del texto único ordenado de la **Ley del IGV e Impuesto Selectivo al Consumo**.

Ley N° 27445 que exonera el pago de IGV, IPM e IR a los productores agrarios cuyas ventas anuales no superen las 50 UIT.

4.1.2.4 Fuerzas tecnológicas.

Toda organización requiere de la tecnología para incrementar la productividad. Para ello, es necesario no sólo adquirir maquinaria adecuada sino también capacitar al productor en cuanto al uso de nuevas técnicas de siembra, riego y cosecha con la finalidad de aumentar la productividad por área sembrada y garantizar mayores utilidades por campaña. Un riesgo latente para los pequeños productores, es la presencia de grandes inversionistas que entren a competir al mercado ya que por factores de economías de escala tienen mayor ventaja competitiva y comparativa. Las organizaciones de productores deben incluir el costo social dentro de su flujo de costos; concepto que no aplica para las grandes empresas cuyo objetivo final es generar valor para las empresas a lo largo del tiempo.

4.1.2.5 Fuerzas competitivas.

Según el modelo de Porter (2017), existen cinco fuerzas que influyen de manera directa en la rentabilidad de una empresa en un horizonte de largo plazo. En tal sentido, el análisis del grado de influencia que tienen estas fuerzas en el entorno de la empresa, permitirán direccionar estrategias que mitiguen algún impacto negativo o que determinen la posibilidad de cambiar el rumbo de la dirección.

Según David (2013), una parte importante de las auditorías externas es la identificación de las empresas rivales que operan en la industria y la determinación de sus fortalezas, debilidades, capacidades, oportunidades, amenazas, objetivos y estrategias en relación con la organización materia de evaluación. La recopilación y evaluación de información sobre los competidores es esencial para la formulación de estrategias.

Con relación al entorno de la Cooperativa Agraria Vicús Chulucanas en la provincia de Morropón se identificaron las siguientes organizaciones que operan en la industria del banano orgánico:

Cuadro IV.4: Organizaciones de banano orgánico de la provincia de Morropón

N°	Asociación	Dirección
1	Asociación de Productores Agropecuarios Orgánicos San Rafael (ASPRAOSRA)	Pueblo Nuevo-Buenos Aires
2	Asociación de Productores Solidarios Manuel Bruno Suarez (ASPROSOL)	La Matanza-Chulucanas
3	Cooperativa de Productores de Banano Orgánico y otros cultivos (ASPROBO)	Buenos Aires-Buenos Aires
4	Asociación de Productores Agropecuarios del Distrito de Morropón (ASPROMOR)	Morropón-Morropón
5	Cooperativa Agraria de Productores de Banano Orgánico Piura La Vieja (CAPBO)	Batanes-Chulucanas
6	Cooperativa Agraria Vicús Chulucanas (CAVCH)	Chulucanas-Chulucanas

Elaboración: Propia

Fuente: Mejoramiento de la competitividad de la cadena productiva del banano orgánico para mejorar la oferta exportable en la región Piura. Dirección Regional de Agricultura-Piura. (s.f). (Dirección Regional de Agricultura-Piura [DRAP], 2018)

4.1.2.6 Análisis competitivo: modelo de las cinco fuerzas de Porter.

El modelo de las cinco fuerzas de Porter del análisis competitivo es un enfoque ampliamente utilizado para desarrollar estrategias en muchas industrias. Porter (2017) afirma:

La naturaleza de la competitividad en una industria dada está conformada por cinco fuerzas: 1) rivalidad entre los competidores existentes, 2) amenaza de nuevos aspirantes, 3) amenaza de productos o servicios sustitutivos, 4) poder de

negociación de los proveedores y 5) poder de negociación de los compradores.(p.32)

Porter (1996) nos dice que “el éxito de una empresa depende de saber aprovechar mejor que los competidores, los factores externos favorables y de tener la capacidad de combatir aquellos factores desfavorables”. (p.26)

A. Rivalidad entre empresas competidoras.

Porter (2017) señala:

La intensidad de la rivalidad es mayor si: 1) los competidores son numerosos o muy parecidos en tamaño e influencia, 2) el crecimiento de la industria es lento, 3) las barreras de salida son elevadas, 4) los rivales están altamente comprometidos con el negocio y tienen aspiraciones de liderazgo, 5) las empresas no pueden interpretar adecuadamente las señales de los demás por falta de familiaridad con los contrincantes y 6) los distintos enfoques de la competitividad u objetivos diferentes.(p.48)

Tal como lo cita la Agencia Agraria de Morropón, los productores de banano orgánico en la provincia de Morropón están integrados en cooperativas o asociaciones que compran, procesan y exportan al mercado europeo y norteamericano el producto de sus asociados. Entre las organizaciones competidoras que participan en la industria del banano orgánico en la provincia Morropón tenemos: 1) la Asociación de Productores Agropecuarios Orgánicos San Rafael (ASPRAOSRA), 2) la Asociación de Productores Orgánicos Solidarios Manuel Bruno Suarez (ASPROSOL), 3) la Cooperativa de Productores de Banano Orgánico y otros cultivos (ASPROBO), 4) la Asociación de Productores Agropecuarios del distrito de Morropón (ASPRONOR), 5) la Cooperativa Agraria de Productores de Banano Orgánico-Piura La vieja (CAPBO) y 6) la Cooperativa Agraria Vicús Chulucanas (CAVCH).

La industria del banano orgánico en la provincia de Morropón viene creciendo sostenidamente. Según el Ministerio de Agricultura y Riego (2018), durante el primer bimestre del presente año, el producto tuvo como principales destinos al mercado de Holanda, registrando más de 35 mil toneladas, y Estados Unidos, con casi 20 mil toneladas. Otros mercados que también disfrutaban de esta fruta son Alemania, Bélgica, Canadá, Corea del Sur, España, Finlandia, Italia, Japón, Portugal y Reino Unido (Ministerio de Agricultura y Riego [MINAGRI], 2018).

Debido al crecimiento de la industria del banano orgánico las cooperativas buscan aumentar el número de socios para incrementar los volúmenes de fruta vendida. Esto implica, convencer a los productores de otros cultivos (ejemplo: arroz, coco, mango, limón) para que incursionen en la siembra de banano orgánico bajo el modelo del cooperativismo. A la fecha, esta política de cambios ha sido lenta, lo cual origina que la industria del banano orgánico siga siendo atractiva.

La preferencia por el banano orgánico peruano viene en aumento, el Ministerio de Agricultura y Riego (2018) nos indica que las exportaciones de banano orgánico peruano crecieron 94% en los últimos cinco años, posicionando al Perú como uno de los principales proveedores de este producto a nivel mundial. Este rápido crecimiento de la industria la hace muy atractiva.

El ingreso a la industria del banano orgánico implica el conocimiento de la siembra y mantenimiento de los cultivos. Para los competidores directos este conocimiento es compartido, razón por la cual podemos afirmar que los costos fijos o de almacenamiento representan una neutralidad respecto al atractivo de la industria.

En conclusión, la industria es atractiva porque existe un conocimiento compartido de los procesos de siembra, lavado y distribución entre todos los competidores; la demanda está en crecimiento, se requiere de un aumento de las áreas de producción y hay una baja diversidad entre los competidores.

B. Amenaza de nuevos aspirantes.

Siempre que haya la posibilidad de que nuevas empresas entren fácilmente a una industria en particular, la intensidad de la competitividad aumenta. Sin embargo, las empresas establecidas en una industria gozan de ciertas ventajas en comparación con las nuevas empresas aspirantes.

Existen ciertas barreras que limitan la entrada de nuevos competidores a la industria. Porter (2017) señala:

Existen siete fuentes principales de las barreras de entrada y son: 1) economías de escala por parte de la oferta, 2) beneficios de escala por parte de la demanda, 3) costes por el cambio de clientes, 3) requisitos del capital, 4) beneficios para los miembros independientemente del tamaño, 5) acceso desigual a los canales de distribución y 6) política restrictiva del gobierno. (p.41)

La creciente demanda por el banano orgánico peruano y el aumento del volumen de producción para obtener costos de producción unitarios más reducidos no evita el ingreso de nuevos competidores a esta industria, ya que el aumento de la productividad se puede realizar con la implementación de mejoras agrícolas o la aplicación de la tecnología. En la actualidad, cualquier nuevo competidor tiene acceso a la tecnología y a los conocimientos técnicos especializados para poder iniciarse en el negocio de siembra de banano orgánico.

Las economías de escala que se generan en esta actividad son pequeñas haciendo muy atractiva la industria del banano orgánico para la entrada de nuevos competidores. La inversión de capital para incursionar en la siembra de banano orgánico es relativamente baja. Sin embargo, una de las dificultades que tendrían los nuevos competidores es conseguir un número de hectáreas suficientes juntas y/o cercanas que justifiquen una gran inversión de capital.

Siendo el negocio del banano orgánico rentable los pequeños productores no están dispuestos a vender sus predios agrícolas. Esto conlleva al nuevo competidor, a buscar tierras en venta que hayan sido utilizadas en otros cultivos, lo que implica una inversión considerable para habilitarlas para la siembra de banano, aumentando los costos de producción y el riesgo de adquirir enfermedades de otros cultivos. Por otro lado, las empresas exportadoras que participan en la industria, han visto el potencial de negocio y, muchas de ellas se **vienen integrando hacia atrás, invirtiendo directamente en la adquisición de tierras de cultivo a fin de asegurar su abastecimiento para atender su mercado.**

El riesgo del ingreso de nuevos competidores radica en que verían el negocio de una manera muy distinta a las asociaciones y/o cooperativas que se preocupan por el bienestar colectivo de los socios productores, mientras que el nuevo competidor se preocuparía por la rentabilidad pudiendo originar en el futuro una guerra de precios donde el beneficiado sería el agro exportador.

Los subsidios otorgados por el estado a través de diversos programas desarrollados por el ministerio de agricultura (Agroideas, Procompite, PNIA, etc.) originan que la industria sea poco atractiva para el ingreso de nuevos competidores. Estos programas buscan el desarrollo de las asociaciones y/o cooperativas debido a que el crecimiento de estas ayudará a mejorar la calidad de vida de los socios productores; además, de generar puestos de trabajo masivos.

Sin embargo, si continúa la integración hacia atrás de las empresas agroexportadoras, la visión del negocio cambiará a una visión de rentabilidad. Es decir, cuando las agroexportadoras aseguren su abastecimiento para atender su mercado internacional, dejarán de comprarle a las asociaciones y/o cooperativas, reduciendo el precio de compra y/o dejando de comprarle fruta. Eso supondría que los socios productores se vean perjudicados en sus ingresos y que muchas personas se queden sin empleo.

En resumen se concluye que la industria es medianamente atractiva para el ingreso de nuevos competidores porque si bien se puede desarrollar la siembra de banano orgánico con buenas economías de escala, no existen restricciones en el acceso a la tecnología de punta y no se requiere de la inversión de grandes capitales; existen tres limitantes que todo nuevo competidor debe tener en cuenta: 1) las cooperativas cuentan con políticas de subsidio por parte del estado, 2) se requiere de personal con mucha experiencia para los procesos de siembra y cosecha de la fruta y 3) no existen

terrenos agrícolas en venta, razón por la cual de incursionar se requiere realizar ofertas de compra a muy alto precio que encarecería la inversión.

C. Amenaza de productos o servicios sustitutivos.

Según Porter (2017), cuando la amenaza de sustitutivos es elevada, la rentabilidad de la industria se resiente por ello. Los productos o servicios sustitutivos limitan el potencial de rendimiento de una industria al colocar un techo en los precios.

La presencia de productos sustitutos pone un tope al precio que se puede cobrar antes de que los consumidores cambien al producto sustituto. Estos límites de precio determinan la ganancia máxima y provocan una competencia más intensa entre rivales.

Debido a que la organización se dedica a la comercialización de banano orgánico, este producto no cuenta con un producto sustituto directo porque el agro exportador sólo se dedica a comprar y exportar banano orgánico.

D. Poder de negociación de los proveedores.

Según Porter (2017), los proveedores influyentes acaparan más valor para sí mismos al cobrar un precio elevado, limitar la calidad o los servicios o al traspasar sus costes a los participantes de la industria. Los proveedores poderosos, incluidos los que proporcionan mano de obra, pueden sacar la máxima rentabilidad de una industria que no pueda traspasar un incremento del coste al precio final.

De acuerdo con Porter (2017) “los proveedores afectan la competencia de la industria, sobre todo cuando: a) hay un gran número de proveedores, b) cuando hay pocas materias primas, y c) cuando el costo de cambiar de materia prima es especialmente alto”.

Debido a que los proveedores de fruta son los socios productores podemos decir que el poder de negociación de los proveedores es bajo. Los socios de la cooperativa son los encargados de elegir al directorio y gerentes de la organización, por este motivo, las estrategias desarrolladas por ellos siempre van orientadas en conseguir mejoras y beneficios para la comunidad. En conclusión, el poder de negociación de los proveedores es bajo.

E. Poder de negociación de los compradores.

Cuando los clientes están concentrados, son muchos o compran por volumen, su poder de negociación representa una importante fuerza que afecta la intensidad de la competencia de una industria.

Porter (2017) nos dice que “...los consumidores obtienen mayor poder de negociación considerando los siguientes factores: a) si son importantes para el vendedor, b) pueden cambiar a otras marcas o a productos sustitutos sin incurrir en gastos excesivos, c) amenaza de los compradores de integración hacia atrás, d) amenaza de la industria de integración hacia adelante, y e) rentabilidad de los clientes.

En el caso del banano orgánico se puede afirmar que el poder negociador de los compradores es alto porque para las cooperativas las agroexportadoras son muy importantes para la comercialización de su fruta. La asociación conoce los índices de producción, costos de siembra y proceso de la fruta y, las limitaciones de las pequeñas cooperativas (en especial las referidas a las certificaciones). Por este motivo, suelen establecer los precios de compra de acuerdo a sus intereses. Sin embargo, debido al crecimiento de la demanda de banano orgánico peruano en el mundo, las empresas agroexportadoras compiten por conseguir el mayor abastecimiento de fruta por parte de las cooperativas y/o asociaciones de fruta. No es fácil encontrar nuevos proveedores de fruta. En resumen, podemos concluir que la industria es moderadamente atractiva.

4.1.2.7 Análisis industrial: la matriz de evaluación de factores externos (EFE).

La matriz de evaluación de los factores externos (EFE) es una técnica del modelo integral para formulación de estrategias propuesto por David (2013), dicha técnica pertenece a la etapa de los insumos y ha permitido resumir y evaluar información económica, social, cultural, demográfica,

ambiental, política, legal, tecnológica y competitiva que influye positiva o negativamente en la Cooperativa Agraria Vicús Chulucanas.

Con la información recogida en el proceso de auditoría se procedió a elaborar la matriz de los factores externos (EFE) para la Cooperativa Agraria Vicús Chulucanas, tal como se muestra en el cuadro 5.2.

Cuadro IV.5: Matriz de evaluación de los factores externos (EFE) para la CAVCH

Factores externos clave	Pond.	CA	PP
Oportunidades			
1. Estabilidad de la economía peruana (3.2% en el 1er.trimestre 2018)	0.05	3	0.15
2. Aumento del tipo de cambio (S/.3, 267 a S/.3, 272 por dólar)	0.08	3	0.24
3. Crecimiento del mercado de banano orgánico (EE-UU-US\$ 165 millones)	0.09	4	0.36
4. Consumo creciente de frutas orgánicas (+ 50% hogares EE-UU)	0.07	3	0.21
5. Tratados de Libre Comercio (EE.UU y Unión Europea)	0.08	4	0.32
6. Crecimiento poblacional mundial (8,600 millones de personas al 2030)	0.06	3	0.18
7. Proyecto de irrigación del Alto Piura-PEIHAP (recurso hídrico)	0.03	2	0.06
8. Beneficios tributarios/otros (Renta, IGV, Saldo Favor y Seguro Social)	0.06	4	0.24
Amenazas			
1. Crecimiento económico-EE-UU (2.8% en 2018 a 2.2% en 2019)	0.12	3	0.36
2. Crecimiento económico-Eurozona (2.2% en 2018 a 2.0% en 2019)	0.06	3	0.18
3. Marco regulatorio mundial exigente (certificaciones)	0.06	3	0.18
4. Ampliación de frontera agrícola (224 a 397 mil has-prod. exportación)	0.04	3	0.12
5. Incremento de la oferta mundial de banano orgánico	0.08	3	0.24
6. Fenómenos climáticos adversos (sequías, FEN, otros)	0.04	3	0.12
7. Integración hacia atrás de empresas exportadoras (instalación 2,500 has.)	0.08	3	0.24
Total	1.00		3.20

Nota: 1) Pond.=ponderación, CA=calificación y PP=puntuación ponderada; 2) calificación 4= respuesta superior, calificación 3= respuesta está por encima del promedio, calificación 2= respuesta promedio y calificación 1= respuesta deficiente, y 3) puntuación ponderada total más alta posible para la Cooperativa=4.0, puntuación ponderada total más baja posible para la Cooperativa=1.0 y puntuación ponderada total promedio para la Cooperativa=2.5.

La puntuación ponderada total de la Cooperativa es 3.20 y se encuentra por encima del promedio (punto medio) 2.5, por lo que se puede afirmar que está teniendo éxito, aprovecha las oportunidades externas y evita las amenazas que enfrenta. Según la matriz EFE el factor más relevante para tener éxito en el negocio del banano orgánico es el crecimiento del mercado de banano orgánico-EE-UU-US\$ 165 millones. También es importante observar que en Estados Unidos más del 50% de hogares consume frutas orgánicas.

A nivel nacional, se puede afirmar que el entorno es favorable para la industria de la producción y comercialización de banano orgánico, el Perú es un país que goza de estabilidad económica -3.2% en el 1er.trimestre 2018, a ello se suman los beneficios tributarios que tienen las cooperativas como el impuesto a la renta, impuesto general a las ventas y saldo favor del exportador y seguro social.

4.1.2.8 Matriz de perfil competitivo (MPC).

La matriz de perfil competitivo (MPC) es una técnica del modelo integral para formulación de estrategias propuesto por David (2013) y pertenece a la etapa de los insumos. Esta técnica ha permitido identificar los principales competidores de la Cooperativa Agraria Vicús-Chulucanas, así como sus fortalezas y debilidades. Estos competidores son: la Asociación de Productores Agropecuarios Orgánicos San Rafael, la Asociación de Productores Orgánicos Solidarios Manuel Bruno Suarez, la Cooperativa de Productores de Banano Orgánico y otros cultivos, la Asociación de Productores Agropecuarios del distrito de Morropón y la Cooperativa Agraria de Productores de Banano Orgánico-Piura La vieja.

Para elaborar la matriz de perfil competitivo (MPC) de la Cooperativa Agraria Vicús Chulucanas se ha considerado a la Asociación de Productores Agropecuarios Orgánicos San Rafael (ASPRAOSRA) y la Asociación de Productores Orgánicos Solidarios Manuel Bruno Suarez (ASPROSOL).

A. ASPRAOSRA.

La Asociación de Pequeños Productores Agropecuarios Orgánicos San Rafael– ASPRAOSRA se fundó el año 2010. Al inicio contaba con 26 socios y 27 hectáreas las cuales producían 540 cajas de banano orgánico. La demanda creciente del mercado internacional por la adquisición de productos orgánicos y de buena calidad generó la inclusión de nuevos productores, ahora la asociación cuenta con 219 socios y 298 hectáreas de terreno para la producción de banano orgánico con una obtención de 5 contenedores por cosecha, cada contenedor es de 1080 cajas y cada caja pesa 18.14 kg. La inserción de nuevos productores ha beneficiado económica y socialmente a poblaciones circundantes, ahora ellos ofrecen sus productos a un mejor precio dinamizando así la economía local.

La organización cuenta con 70 trabajadores, los cuales están bajo el régimen agrario ganando el sueldo mínimo, con 12 sueldos al año y 15 días de vacaciones. Asimismo trabajan 8 horas diarias y se les reconoce horas extras. La asociación cuenta con el símbolo de garantía de pequeños productores, distintivo de calidad garantizada que identifica a los pequeños productores organizados de América Latina y el Caribe, y que permite al consumidor identificar sus productos de Comercio Justo en el mercado. Del mismo modo, la asociación se encuentra certificada por FLO que es una de las organizaciones paraguas a escala global para el Comercio Justo - Fairtrade. Posee el Sello de Certificación de Comercio Justo FAIRTRADE, el sello de garantía al consumidor que certifica el cumplimiento de los criterios de Comercio Justo – Fairtrade.

El sistema de Comercio Justo es una opción de cambio, es un movimiento alternativo de cooperación entre pequeños productores organizados y consumidores solidarios. En este modelo, los compradores aceptan pagar precios justos a los pequeños productores y están seguros que ese plus de dinero llegará directamente a sus manos. A su vez, los productores se comprometen a trabajar bajo principios de igualdad social, de género, de equilibrio ambiental y respeto a la biodiversidad.

Cuadro IV.6: Perfil -ASPRAOSRA

Asociación de Productores Agropecuarios Orgánicos San Rafael – ASPRAOSRA	
Fundación	Año 2010
Número de socios	219
Producción	8-10 contenedores por cosecha (1080 cajas de 18.14 kg/contenedor)
Cantidad de hectáreas	298
Certificaciones	FAIRTRADE, GlobalG.A.P y Certificación Orgánica
Clientes	DOLE y Chiquita
Nº Trabajadores	Más de 70 bajo régimen agrario
INCOTERS	EXW y FOB
Mercados	Alemania, Bélgica, EE-UU y Asia

Elaboración: Propia

Fuente: Entrevista al gerente Alex Rijalba y al encargado de logística Francisco Gallega-ASPRAOSRA

B. ASPROSOL.

La Asociación de Productores Orgánicos Solidarios Manuel Bruno Suarez, nació como una iniciativa dentro del marco del desarrollo económico del distrito de la Matanza en coordinación con la Diócesis de Chulucanas y el financiamiento de la CEI (Conferencia Episcopal Italiana) en el año 2010. La estructura orgánica de la Asociación está compuesta por la Asamblea General de Asociados, Consejo de Administración, Consejo de Vigilancia y Gerente General.

El proyecto se dio con la participación de la Municipalidad Distrital de la Matanza conjuntamente con el presidente de la Asociación ASPROSOL señor Luis Timaná Montalbán y Monseñor Daniel Turley Murphy, iniciando el sueño de exportar su producción de banano orgánico a mercados europeos, adquiriendo un terreno el cual pertenecía a la compañía “Carrasco”. Durante 18 meses se realizaron diversos talleres, prácticas y jornadas de campo, con 60 productores, lográndose crear dicha organización el 7 de setiembre del 2011 con 23 asociados y 40 hectáreas recién a controlar.

La asociación cuenta con 160 hectáreas, de las cuales 80 están en producción. El banano orgánico producido por esta asociación es exportado por el puerto de Paita al mercado europeo (Hamburgo, Rotardan y Alemania) su forma de pago es contra entrega, es decir, una vez que el cliente tiene el producto recién le cancelan, en un tiempo de 8 a 13 días.

Cuadro IV.7: Perfil -ASPROSOL

Asociación de Productores Orgánicos Solidarios Manuel Bruno Suarez - ASPROSOL	
Fundación	Setiembre 2011
Número de socios	89
Producción	142,205 cajas/año (987 cajas/mes)
Cantidad de Hectáreas	175
Certificaciones	FAIRTRADE, GlobalG.A.P y Certificación Orgánica
Clientes	DOLE y Chiquita
N° Trabajadores	45
INCOTERS	EXW y FOB
Mercados	Europa (Alemania) y Estados Unidos

Elaboración: Propia

Fuente: Ing. Juan Carlos Gonzales Quevedo- Gerente de ASPROSOL.

A continuación se procede a elaborar la matriz de Perfil Competitivo de la Cooperativa Agraria Vicús Chulucanas

Cuadro IV.8: Matriz de perfil competitivo (MPC) para la CAVCH

	CAVCH			ASPRAOSRA		ASPROSOL	
	Pond.	Calif.	Punt.	Calif.	Punt.	Calif.	Punt.
Factores críticos para el éxito							
1. Participación de mercado	0.15	2.0	0.30	4.0	0.60	3.0	0.45
2. Calidad del producto	0.15	3.0	0.45	3.0	0.45	3.0	0.45
3. Lealtad del cliente	0.12	3.0	0.36	3.0	0.36	3.0	0.36
4. Estructura organizacional	0.13	1.0	0.13	4.0	0.52	4.0	0.52
5. Capacidad de producción	0.13	2.0	0.26	3.0	0.39	3.0	0.39
6. Experiencia gerencial	0.12	2.0	0.24	4.0	0.48	4.0	0.48
7. Diversificación de mercado	0.10	2.0	0.20	4.0	0.40	3.0	0.30
8. Fuentes de financiamiento	<u>0.10</u>	3.0	<u>0.30</u>	3.0	<u>0.30</u>	3.0	<u>0.30</u>
Total	1.00		2.24		3.50		3.25

Nota: Los valores de las calificación son las siguientes: 1=debilidad importante, 2=debilidad menor, 3=fortaleza menor y 4=fortaleza importante; Pond. = Ponderación, Calif. = Calificación y Punt. = Puntuación.

Con relación a las ponderaciones asignadas a cada uno de los componentes de la MPC, la tesista indica que estas se sustentan en la información antes señalada, y se ha dado por orden de importancia. En la MPC, las calificaciones y los puntajes de valor total de las asociaciones rivales se comparan con los de la Cooperativa Agraria Vicús Chulucanas. Este análisis comparativo proporciona información estratégica interna importante.

Para elaborar la matriz de perfil competitivo (MPC) se ha identificado los principales competidores, así como sus fortalezas y debilidades específicas en relación con la posición estratégica de la Cooperativa Agraria Vicús Chulucanas. Es preciso señalar que los factores importantes tomados en la MPC incluyen aspectos tanto internos como externos. Las calificaciones se refieren, por tanto, a las fortalezas y debilidades, donde cuatro corresponde a la fortaleza principal, tres a la fortaleza menor, dos a la debilidad menor y uno a la debilidad principal.

En el cuadro IV-8, ofrece la matriz de perfil competitivo de la Cooperativa Agraria Vicús Chulucanas, en la cual participación de mercado y la calidad del producto son los factores más importantes para el éxito, como indica la ponderación de 0.15. La participación de mercado de ASPRAOSRA y ASPROSOL es superior, según indican las calificaciones de cuatro y tres respectivamente. En el caso de ASPRAOSRA llega a cuatro mercados y mientras que ASPROSOL a dos, y la Cooperativa Agraria Vicús Chulucanas a uno.

4.1.3 Auditoría interna: evaluación del entorno interno

La evaluación interna recoge las características de todos los recursos y medios que emplea la Cooperativa Agraria Vicús Chulucanas para enfrentar al entorno competitivo del giro de negocio que la rodea. Esta evaluación se enfocó en la identificación de las debilidades y fortalezas para desarrollar la competitividad del negocio. Por ello, para la elaboración de este capítulo se realizó una entrevista a profundidad al gerente de la Cooperativa Ing. Jorge Armando Cruz Zevallos, con la finalidad de conocer de manera detallada toda la información concerniente a los aspectos internos de la misma incluyendo el análisis de la cadena de valor.

El proceso de auditoría interna consistió en recopilar, asimilar y evaluar información relevante acerca de las funciones inherentes a las áreas de gerencia, marketing, contabilidad, producción y operaciones, investigación y desarrollo y de los sistemas de información. El objetivo de la auditoría interna fue identificar y priorizar los factores críticos de éxito de la misma es decir sus fortalezas y debilidades internas.

Dado que, la Cooperativa no cuenta con una **estructura organizacional** definida, la tesista consideró pertinente realizar la evaluación interna considerando las funciones inherentes a las áreas que se detallan los acápites siguientes.

4.1.3.1 Gerencia.

La Gerencia es un órgano que forma parte de la estructura orgánica de la Cooperativa y quien ocupa el cargo es un funcionario ejecutivo denominado gerente general de la Cooperativa. (CAVCH, 2016, pp.10-20). Es importante señalar que la Gerencia es el único órgano ejecutivo reconocido formalmente de la Cooperativa y depende del Consejo de Administración.

Actualmente el cargo de gerente general es ocupado por el Ing. Jorge Armando Cruz Zevallos, quien adicionalmente realiza las funciones de la administración contando para ello con el soporte administrativo de la Ing. Dorita Rubio Rubio quien está encargada del área de almacén y planillas.

Según Cruz, las funciones que realiza actualmente en la Cooperativa en su calidad gerente general son: representan legalmente a la cooperativa, firmar contratos, contactar clientes, firmar convenios, ver todo lo relacionado al aspecto económico y financiero, pagar planillas a los trabajadores, ver lo relacionado a los proveedores, alquilar locales y realizar compras (equipos, máquinas, otros) para el funcionamiento de la misma.

Sin embargo, David (2013) señala: “Las funciones de la gerencia se dividen en cinco actividades básicas: planeación, organización, motivación, administración de personal y control” (p.100). En ese sentido, el proceso de auditoría interna hecho a la Gerencia se basó en analizar las actividades básicas propuestas por David (2013).

A. Planeación.

David (2013), la planeación es el conjunto de todas las actividades de la gerencia relacionadas con la preparación para el futuro. Indica además, que las tareas específicas incluyen pronóstico, establecimiento de objetivos, diseño de estrategias, desarrollo de políticas y establecimiento de metas.

Como resultado de auditar internamente a la gerencia en la función de planeación, se encontró que la Cooperativa no cuenta con objetivos definidos, estrategias globales, estrategias funcionales, políticas de implementación y evaluación de estrategias y directrices que orienten su accionar en el corto y mediano plazo. Según el gerente de la Cooperativa, la Gerencia planifica en el corto plazo. Sin embargo, no cuenta con un documento de planificación estratégica alguno que lo sustente.

B. Organización.

El objetivo primordial de la función de organización es conseguir un esfuerzo coordinado con la finalidad de definir las acciones, competencias y las relaciones de subordinación que existen en la cooperativa, es decir, quien hará qué y quién le responderá a quién.

David (2013) afirma:

La organización incluye todas las actividades de la gerencia que dan como resultado una estructura de relaciones entre las tareas y la autoridad. Las áreas específicas incluyen el diseño de la organización, la especialización del trabajo, las descripciones del puesto, las especificaciones de los trabajos, el alcance del control, la unidad de mando, la coordinación, el diseño de los procesos y el análisis de los trabajos.(p.101)

Respecto a la función de organización, la Escritura Pública de Constitución de la Cooperativa Agraria Vicús Chulucanas, de fecha 18 de agosto de 2016, establece que, su estructura orgánica básica es la siguiente: 1) la Asamblea General, 2) el Concejo de Administración, 3) el Concejo de Vigilancia, 4) el Comité Electoral, y 5) la Gerencia. Sin embargo, esta estructura orgánica no está plasmada en instrumentos técnicos normativos (reglamentos u otros) que regulen el modelo de gestión interna de la Cooperativa, es decir, no tiene un diseño organizacional definido y aprobado por la Asamblea General de Socios. Al no contar la Cooperativa con una estructura organizacional definida y aprobada por su Asamblea General, no se pudo determinar la estructura de tareas y las relaciones de subordinación, la especialización y descripción de puestos, el grado de control, la unidad de mando, el grado de coordinación y el análisis y diseño de puestos de la misma.

En consecuencia, la función administrativa de organización se realiza de manera empírica y en forma desordenada.

C. Motivación.

Son los esfuerzos encausados a conformar el comportamiento humano. Sus temas específicos incluyen el liderazgo, la comunicación, grupos de trabajo, modificación de la conducta, delegación de autoridad, enriquecimiento del trabajo, la satisfacción en el trabajo, la satisfacción laboral y de las necesidades, cambio organizacional y moral de los empleados y de la gerencia. (David, 2013, p.101).

Según el gerente de la Cooperativa, al interior de esta hay un alto **nivel de confianza, liderazgo, comunicación, delegación de autoridad, trabajo en equipo y satisfacción laboral**. Resultado de ello, han establecido **alianzas estratégicas con la Universidad de Piura, Mesa Técnica del Banano Orgánico, Municipalidad Morropón-Chulucanas, ONG Progreso y el Servicio Nacional de Sanidad Agraria (SENASA)**.

La motivación juega un rol muy importante dentro del planeamiento de la cooperativa, en ese sentido, considero que, el logro de los objetivos y el éxito del planeamiento estratégico dependen en gran parte del recurso humano y el compromiso frente al cambio. Todos estos cambios también generaran mejoras en la calidad de vida de las personas y en su formación profesional, originando recursos humanos motivados que crezcan conjuntamente entre la industria de Banano Orgánico y los trabajadores.

D. Administración de personal.

David (2013) señala:

Las actividades de administración de personal se centran en los empleados o en la administración de los recursos humanos. Incluye la administración de sueldos y salarios, las prestaciones a los empleados, las entrevistas, la contratación, el despido, la capacitación, el desarrollo administrativo, la seguridad de los empleados, (...).las políticas disciplinarias, los procedimientos de queja y las relaciones públicas. (p.101)

Según el gerente de la Cooperativa, la administración de sueldos, el proceso de reclutamiento y selección de personal es realizado por la Gerencia. Las capacitaciones se realizan de manera constante pero sin seguir programación alguna, no cuentan con procesos estandarizados para el personal operativo, ni cuenta con indicadores para la medición de la productividad del mismo. En la actualidad la cooperativa cuenta con 23 (veintitrés) empleados de los cuales 4 (cuatro) son profesionales, 10 (diez) son técnico y 9 (nueve) obreros. En conclusión la Gerencia realiza la mayoría de las actividades inherentes a la función de administración de personal, sin embargo, no cuenta con reglamentos y políticas que normen estos procedimientos.

Por otro lado, es necesario que la cooperativa cuente con el personal idóneo, capaz y con participación activa durante el proceso de implementación de las estrategias. Para ello el personal deberá contar con las siguientes competencias: (a) liderazgo, (b) creatividad, (c) deseo de superación, (d) estar orientado a los logros, (e) trabajo en equipos, (f) capacidad de asumir retos, (g) disciplina, y (h) permisibilidad al cambio.

Una vez iniciado el proceso del cambio, y según las estrategias planteadas, se buscará (a) el aumento de la productividad y el incremento del trabajo en equipo a través de la permanente capacitación, (b) la búsqueda de superación del personal, (c) la integridad entre los miembros, y (d) la inclusión en la sociedad, todos ellos asociados a un liderazgo que busque fomentar el incremento de la exportación, certificación internacional, calidad del producto, competitividad, sostenibilidad y responsabilidad social.

E. Control.

La función de control de la administración comprende las actividades emprendidas para asegurar que las operaciones reales se ajusten a las planeadas. (...). Esta función es muy importante, en especial para la evolución eficaz de la estrategia. El control consta de cuatro pasos fundamentales: 1) establecer normas de desempeño, 2) medir el desempeño individual y de la organización, 3) comparar el desempeño real de las normas con las normas de desempeño establecidas, y 4) tomar las acciones correctivas. (David, 2013, p.104).

Según el gerente de la Cooperativa, la Gerencia realiza las siguientes actividades de control: control de calidad, control financiero, control de ventas, control de inventarios, control de gastos, entre otros. Sin embargo, el gerente hace la aclaración que estas acciones no están documentadas en procedimientos.

4.1.3.2 Marketing y/o comercialización.

Según Evans y Bergman (como se citó en David, 2013), el marketing se define como el proceso de definir, anticipar, crear y satisfacer las necesidades y los deseos de productos y servicios de los clientes. Existen siete funciones de marketing básicas: 1) análisis de los clientes, 2) venta de productos y servicios, 3) planeación de productos o servicios, 4) fijación de precios, 5) distribución, 6) investigación de mercados y 7) análisis de oportunidades.

En función a lo indicado en el párrafo precedente, se procedió a realizar la auditoria a las operaciones de marketing y/o comercialización, obteniendo como resultado que la cooperativa no cuenta con una estructura orgánica definida y por ende no tiene área de marketing y/o comercialización. Sin embargo, es preciso acotar que la cooperativa si realiza operaciones de marketing de manera informal, dichas operaciones son realizadas por la Lic. Jenny Díaz quien trabaja directamente para empresa Agronegocios Los Ángeles socio único de la Cooperativa. Las operaciones de marketing y/o comercialización se hacen en coordinación con el gerente de la Cooperativa Agraria Vicús Chulucanas. Las funciones básicas de marketing que realizan se detallan a continuación.

A. El cliente.

Actualmente la cooperativa mantienen relaciones comerciales con la empresa **Agronegocios Los Ángeles S.A.C.** y la empresa Chiquita, la tesista hace la aclaración que la primera es intermediaria de la empresa Chiquita.

B. El producto.

El producto ofertado por la cooperativa es el banano orgánico, el cual se vende y se exporta con las siguientes presentaciones: 1) Chiquita Premium, 2) Chiquita 2 libras, y 3) Inca Banana.

C. El precio.

La cooperativa Agraria Vicús Chulucanas comercializa su producto bajo el INCOTERM **EXW (ex Work): en fábrica.**

Según Cruz (2018), para este año cada caja maquilada de presentación Chiquita Premium = USD\$8.60 (maquila = USD\$2.80; productor = USD\$5.80).

Para el 2019 (disminuirá el precio): cada caja maquilada = USD\$8.00 (maquila = USD\$2.70; productor = USD\$5.30).

Presentación Inca Banano: caja maquilada = USD\$6.00 (maquila = USD\$2.00; productor = USD\$4.00).

D. El mercado.

El producto (banano orgánico) es enviado a Estados Unidos de Norteamérica.

4.1.3.3 Finanzas y contabilidad.

Hecha la auditoria a las operaciones de contabilidad y finanzas, Se tiene que la cooperativa no cuenta con esta área. La contabilidad de la Cooperativa Vicús Chulucanas se lleva de manera externa por el Estudio Contable “ADN Pack” de Adán Neyra.

4.1.3.4 Producción y operaciones.

Según David (2013), la función de producción y operaciones de una organización consiste en todas aquellas actividades que transforman los insumos en bienes y servicios. La administración de la función de producción y operaciones se encarga de las entradas y salidas que varían en cada industria. Una operación de fabricación transforma o convierte insumos, como materias primas, trabajo, capital, maquinaria e instalaciones, en bienes terminados y servicios.

Las funciones del área de producción y operaciones de la Cooperativa están a cargo de los ingenieros Julio Villegas y Juan Luis Rubio (jefes de cuadrillas). Según Cruz (2018), esta área se encarga de realizar y supervisar todo el proceso de empaque de banano orgánico y entregar las cajas maquiladas al exportador (Agronegocios Los Ángeles).

La función de producción y operaciones de la Cooperativa consiste en todas aquellas actividades que transforman la materia prima en producto terminado (banano orgánico). La administración de la función de producción y operaciones se encarga de las entradas, las transformaciones y las salidas de productos (banano orgánico). Es preciso indicar que la cooperativa no cuenta con el área de producción y operaciones en su estructura organizacional, en consecuencia estas funciones se están realizando de manera empírica.

Respecto a la producción del banano orgánico en la Cooperativa se tiene los costos son altos esto se debe a que el riego es por bombeo, los abonos son caros. Asimismo, los campos de cultivo del banano no tienen un buen sistema de drenaje y están expuestas a desbordes e inundaciones.

Actualmente la Cooperativa produce 1.5 contenedores de banano orgánico equivalente a 960 cajas por contenedor semanalmente. Es decir al año produce y exporta aproximadamente 72 contenedores (1.5 contenedores x 4 semanas x 12 meses = 72 contenedores).

4.1.3.5 Investigación y desarrollo.

La Cooperativa Agraria Vicús Chulucanas cuenta con Certificación Orgánica, esta certificación se basa en las Normas de Producción Orgánica para EE-UU creadas por el Ministerio de Agricultura de ese país. Este certificado es necesario para que la Cooperativa pueda exportar el banano orgánico a los Estados Unidos, incluso aunque tenga certificados para otros países.

La Certificación Orgánica es el proceso de control que permite garantizar la calidad orgánica del banano orgánico producido por la Cooperativa, verificando el cumplimiento de la norma de producción orgánica que corresponde, según el mercado de destino de dicho producto. En el caso de la Cooperativa la certificación es esta dada de manera individual es decir cada parcela tiene su propia certificación.

De acuerdo a lo indicado por el gerente general, la Cooperativa proyecta obtener las la certificaciones FAIRTRADE, GlobalG.A.P y Certificación Orgánica de manera colectiva, esto es a nombre de la Cooperativa.

4.1.3.6 Matriz de evaluación de factores internos (EFI).

David (2013) señala:

La matriz de evaluación de los factores internos (EFI) es una síntesis del proceso de auditoría de la administración estratégica. Esta herramienta para la formulación de estrategias sintetiza y evalúa las fortalezas y debilidades más importantes encontradas en las áreas funcionales de la empresa y también constituye la base para identificar y evaluar las relaciones entre las áreas. (p.122). Es un paso que constituye un resumen en la conducción de una auditoría interna de la dirección estratégica. Permite a los estrategas analizar y resumir la información de las áreas funcionales de la empresa, permitiendo identificar las fortalezas y debilidades más importantes.

Cuadro IV.9: Matriz de evaluación de factores internos (EFI) para la CAVCH

Factores internos clave	Ponderación	CA	PP
Fortalezas			
1. Certificación orgánica	0.15	4	0.60
2. Experiencia en la producción de banano orgánico	0.07	3	0.21
3. Convenios con la Universidad de Piura	0.05	4	0.20
4. Predios equipados con pozos y empacadoras	0.10	4	0.40
5. Altos niveles de confianza de los socios	0.02	3	0.06
6. Adecuada coordinación con instituciones locales	0.05	3	0.15
7. Personal competente y comprometido	0.05	3	0.15
8. Clima laboral armonioso y eficiente	0.03	3	0.09
9. Directivos con capacidad de gestión	0.02	3	0.06
Debilidades			
1. No cuenta con estructura organizacional definida	0.10	2	0.20
2. Altos costos de producción (riego, abonos, etc.)	0.15	1	0.15
3. Sistema de drenaje ineficiente	0.02	2	0.04
4. Áreas de cultivo expuestas a inundación	0.02	1	0.02
5. Altos costos financieros de los sistemas de crédito	0.04	2	0.08
6. Deficientes conocimientos de post-cosecha	0.05	2	0.10
7. Sistema de exportación EXW	0.03	2	0.06
8. Dependencia de un solo comprador	0.05	2	0.10
Total	1.00		2.67

Nota: CA=Calificación y PP=Puntuación Ponderada. La puntuación ponderada total va desde 1.0 hasta 4.0, siendo 2.5 una puntuación promedio. La ponderación va desde 0.0 (sin importancia) hasta 1.0 (muy importante), siendo que la suma de todas las ponderaciones debe ser igual a 1.0. Respecto a las calificaciones, estas van desde 1 hasta 4, siendo que 1= debilidad muy importante, 2= debilidad menor, 3 =fortaleza menor y 4 =fortaleza importante. Las calificaciones están basadas en la empresa.

4.1.4 Naturaleza y formulación de los objetivos de largo plazo.

Según David (2013), los objetivos de largo plazo son los resultados que una organización espera alcanzar luego de implementar ciertas estrategias. Las estrategias son las acciones que deben seleccionarse e implementar en un lapso de tiempo de dos a cinco años con la finalidad de alcanzar los objetivos trazados. Asimismo, se debe tener en cuenta que los objetivos deben de ser

cuantitativos, cuantificables, realistas, comprensibles, desafiantes, jerárquicos, fáciles de lograr y congruentes entre las unidades de la organización.

Los objetivos representan un compromiso de la administración con el logro de indicadores de desempeño específicos dentro de un lapso de tiempo específico. Del mismo modo, se debe tener en cuenta que por lo general los objetivos se establecen en términos de crecimiento de activos, crecimiento de ventas, rentabilidad, participación de mercado, grado y naturaleza de diversificación, grado y naturaleza de integración vertical, ganancias por acción y responsabilidad social.

Por otro lado, se considera que la formulación de objetivos a largo plazo es importante porque proporcionan dirección, permiten la sinergia, ayudan en la evaluación, establecen prioridades, reducen la incertidumbre, disminuyen al mínimo los conflictos, estimulan el desempeño, ayudan en la distribución de recursos, ayudan en el diseño de trabajos y se constituyen en una medida del desempeño de la gerencia.

Los objetivos pueden ser: 1) objetivos estratégicos, y 2) objetivos financieros.

4.1.4.1 Objetivos estratégicos y objetivos financieros.

Para la formulación de los objetivos de largo plazo de la Cooperativa Agraria Vicús Chulucanas la tesista consideró tomar en cuenta lo planteado por David (2013), quien señala que hay dos tipos de objetivos en particular: 1) los objetivos financieros asociados con el aumento de ingresos, utilidades, dividendos, márgenes de utilidad, rendimiento sobre la inversión, utilidades por acción, precio por acción, flujo de efectivo, etcétera; y 2) los objetivos estratégicos relacionados con una mayor participación de mercado, un menor tiempo de entrega que la competencia, mayor rapidez para el lanzamiento de productos al mercado, disminución de costos, mejora de la calidad del producto, aumento de cobertura geográfica, logro de liderazgo tecnológico, anticipación en materia de mejora o innovación, etcétera.

En la ejecución de la investigación la tesista solo ha formulado objetivos estratégicos. La razón de formular solo objetivos estratégicos para la Cooperativa Agraria Vicús Chulucanas obedece a dos razones esenciales: 1) restricción para acceder a información de tipo financiera consolidada de la Cooperativa, y 2) a pesar que los objetivos financieros son especialmente importantes en las organizaciones, al presentarse la necesidad de tomar decisiones cruciales muchas veces se imponen los objetivos estratégicos.

Del mismo modo, se coincidió con lo manifestado por David (2013), en el sentido que, en última instancia la mejor forma de conservar la ventaja competitiva en el largo plazo de la Cooperativa Agraria Vicús Chulucanas es persiguiendo sin tregua los objetivos estratégicos que le permitan fortalecer su posición ante sus rivales. Si la Cooperativa se enfoca en lograr los objetivos estratégicos que mejoren su competitividad y su fortaleza en el mercado, también podrá alcanzar sus objetivos financieros.

4.1.4.2 Establecimiento de objetivos estratégicos.

La tesista sostiene que los objetivos estratégicos son aquellos objetivos planteados para la Cooperativa con la finalidad de lograr determinadas metas en el largo plazo y tener una posición competitiva en el mercado del banano orgánico, es decir, son los resultados que la Cooperativa espera alcanzar en un tiempo mayor a un año, realizando acciones que le permitan cumplir con su misión, inspirados en la visión.

Después de haber formulado las declaraciones de visión, misión y definidos los valores de la Cooperativa Agraria Vicús Chulucanas, corresponde formular los objetivos estratégicos de largo plazo que le permitan alcanzar dichas declaraciones, se estima que estas se logren en un periodo de 3 años.

Para el establecimiento de los objetivos estratégicos la tesista tomó en cuenta la información recogida y analizada en las auditorías externa e interna. Además, se ha considerado la información recogida en la entrevista hecha a los miembros de la Cooperativa. Respecto al análisis de los objetivos estratégicos la tesista ha considerado conveniente utilizar el método SMART. El método SMART

permite establecer puntos de referencia alcanzables, que conducen al desarrollo y éxito de las organizaciones. Estos son los pilares del modelo SMART: específico, medible, alcanzable, relevante y por último el plazo final.

Los objetivos estratégicos formulados para superar los principales retos de la Cooperativa Agraria Vicús Chulucanas para su crecimiento en los próximos tres años son:

1. Ingresar al mercado del banano orgánico en la Unión Europea y ampliar el mercado en el de los Estados Unidos.

El objetivo está orientado a que la Cooperativa Agraria Vicús Chulucanas desarrolle el mercado de la Unión Europea y penetre en el mercado de los Estados Unidos. Su formulación obedece a existencia de una alta demanda por frutas orgánicas en el mercado europeo y a la dependencia de un solo cliente en el mercado norteamericano.

Actualmente, la Cooperativa cuenta con la Certificación Orgánica que le permite ingresar a los Estados Unidos. Para poder desarrollar el mercado del banano orgánico en la Unión Europea la Cooperativa necesita las certificaciones FAIRTRADE y GlobalG.A.P.

Cuadro IV.10: Análisis del objetivo N° 01

Criterio	Análisis
S: específico	Ingresar al mercado del banano orgánico en la Unión Europea y ampliar el mercado en el de los Estados Unidos
M: medible	El indicador es el número de contenedores exportado a la Unión Europea y EE-UU.
A: alcanzable	Es alcanzable en la medida que se incorporen más hectáreas a la Cooperativa y se cuenta con las certificaciones correspondientes.
R: relevante	El cumplimiento de este objetivo permitirá incrementar los ingresos por exportaciones a la Cooperativa.
T: plazo	3 años (2021).

2. Fortalecer las relaciones comerciales con clientes y proveedores.

El planteamiento de este objetivo obedece a la dependencia de un solo cliente en el mercado norteamericano del banano orgánico producido por la Cooperativa Agraria Vicús Chulucanas. Dicho cliente es la empresa Agronegocios Los Ángeles quien trabaja directamente con la empresa Chiquita.

La Cooperativa debe considerar diversificar su cartera de clientes (compradores) y contar una gama de proveedores de acuerdo a sus necesidades con la finalidad de poder negociar precios respecto a la adquisición de insumos, bienes o servicios para el proceso de producción y comercialización del banano orgánico.

Cuadro IV.11: Análisis de objetivo 02

Criterio	Análisis
S: específico	Fortalecer las relaciones comerciales con clientes y proveedores
M: medible	El indicador es el número de clientes y proveedores con los que cuenta la Cooperativa.
A: alcanzable	Es alcanzable en la medida que la Gerencia General y el Área de Marketing promuevan estas relaciones.
R: relevante	El cumplimiento de este objetivo permitirá contar con cartera de clientes para las exportaciones de banano y cartera de proveedores que permitirá abaratar costos y precios.
T: plazo	2 años (2021).

3. Definir la estructura organizacional para alinear las estrategias.

Este objetivo está orientado principalmente a la definición de la estructura organizacional de la Cooperativa Agraria Vicús Chulucanas con la finalidad de poder alinear las estrategias a implementarse por dos razones: 1) la estructura organizacional determina en gran medida la forma en que se establecen los objetivos y las políticas, y 2) los cambios en la estrategia suelen requerir cambios en la estructura esto debido a que esta determina como se asignan los recursos.

Asimismo, se ha considerado que el cumplimiento de los objetivos de largo plazo exige la participación de todas las áreas de la Cooperativa.

Cuadro IV.12: Análisis del objetivo N° 03

Criterio	Análisis
S: específico	Definir la estructura organizacional para alinear las estrategias
M: medible	Aprobación del Reglamento de Organización y Funciones
A: alcanzable	Es alcanzable en la medida que la Asamblea General de Socio de la Cooperativa apruebe el Reglamento de Organización y Funciones.
R: relevante	El cumplimiento de este objetivo permitirá dar direccionamiento a la Cooperativa.
T: plazo	1 año (2019).

4. Incrementar el número de hectáreas para la producción de banano orgánico.

El objetivo planteado está orientado a incrementar la cantidad de hectáreas de producción de banano orgánico de la Cooperativa Agraria Vicús Chulucanas para poder atender la demanda de esta fruta por parte de los mercados internacionales.

La ampliación se puede hacer efectiva a través de la convocatoria o incorporación de nuevos socios.

Cuadro IV.13: Análisis del objetivo N° 04

Criterio	Análisis
S: específico	Incrementar el número de hectáreas para la producción de banano orgánico
M: medible	El indicador es el número de hectáreas incorporadas a la Cooperativa. Se plantea incorporar 20 hectáreas para la producción de banano orgánico.
A: alcanzable	El objetivo es alcanzable en la medida que la Cooperativa incorpore nuevos socios o compre terrenos para la producción de banano orgánico.
R: relevante	El cumplimiento de este objetivo permitirá atender la demanda de banano orgánico. Además de ello, penetrar en el mercado norteamericano y desarrollar el mercado europeo.
T: plazo	3 años (2011).

5. Obtener la certificación FAIRTRADE, GlobalG.A.P y Certificación Orgánica.

Este objetivo se orienta a la obtención de las certificaciones FAIRTRADE, GlobalG.A.P y Certificación Orgánica para todas las áreas de producción de banano orgánico pertenecientes a la Cooperativa Agraria Vicús Chulucanas, esto debido a la exigencia de los mercados internacionales para adquirir productos orgánicos de calidad y que cuenten con los certificados respectivos. Pues sin las certificaciones no se podrá ingresar a dichos mercados.

Hoy en día la Cooperativa solo vende al mercado norteamericano, el mismo que exige Certificación Orgánica.

Cuadro IV.14: Análisis del objetivo N° 05

Criterio	Análisis
S: específico	Obtener la certificación FAIRTRADE, GlobalG.A.P y Certificación Orgánica.
M: medible	El indicador es el número de hectáreas certificadas. Se plantea certificar las 40 hectáreas que actualmente están produciendo.
A: alcanzable	El objetivo es alcanzable en la medida que lo determine la Asamblea General de Socios. La Cooperativa está exportando de manera constante y cuentan con fondos para ello.
R: relevante	El cumplimiento de este objetivo permitirá desarrollar el mercado europeo y penetrar en el mercado norteamericano.
T: plazo	3 años (2021).

4.1.5 Análisis y la selección de las estrategias.

El análisis y la selección de la estrategia implican sobre todo la toma de decisiones subjetivas con base en información objetiva. Es propósito fue determinar los cursos de acción alternativos más apropiados para que la Cooperativa Agraria Vicús Chulucanas logre su misión y los objetivos planteados.

Las declaraciones de la visión y misión, el desarrollo de los valores, el establecimiento de los objetivos estratégicos y las estrategias actuales, sumados a la información arrojada por las auditorías externa e interna, constituyen la base para generar, evaluar y seleccionar estrategias alternativas factibles para la Cooperativa.

Las diferentes técnicas para la formulación de estrategias pueden integrarse en un modelo de toma de decisiones de tres etapas como el que se muestra en el cuadro 7.1. Las herramientas que se presentan en este modelo son aplicables a la Cooperativa y permiten identificar, evaluar y elegir estrategias.

Las matrices consideradas para de formulación de las estrategias de la Cooperativa Agraria Vicús Chulucanas están divididas en tres grandes grupos o etapas a saber:

Cuadro IV.15: Proceso de formulación de estrategias -CAVCH

Etapas del proceso de formulación de estrategias				
Etapa 1: etapa de los insumos				
Matriz de evaluación de los factores externos (EFE)		Matriz de perfil competitivo (MPC)		Matriz de evaluación de los factores internos (EFI)
Etapa 2: etapa de adecuación				
Matriz de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas (FODA).	Matriz de posición estratégica y evaluación de la acción (PEYEA)	Matriz del Boston Consulting Group (BCG)	Matriz interna externa (IE)	Matriz de la estrategia principal
Etapa 3: etapa decisión				
Matriz cuantitativa de la planificación estratégica (MCPE)				

Nota: En el proceso de formulación de estrategias para la Cooperativa Agraria Vicús Chulucanas no se utilizará la matriz Boston Consulting Group (BCG).

La etapa 1, denominada también etapa de los insumos está integrada por la matriz de los factores externo (EFE), matriz de los factores internos (EFI) y de perfil competitivo (MPC). Este grupo de matrices se caracteriza por proporcionar los insumos para la siguiente etapa, siendo fundamentales para la calidad del desarrollo de proceso estratégico. Entre las matrices desarrolladas para la Cooperativa Agraria Vicús Chulucanas, hasta el momento se tiene la matriz de evaluación de factores externos (EFE) y la matriz del perfil competitivo (MPC) desarrollada en el capítulo V y la matriz de los factores internos (EFI) desarrollada en el capítulo VI.

La etapa 2, llamada etapa de adecuación, este grupo de matrices se caracteriza por la generación de estrategias a través de la alineación y la combinación de factores internos y externos. Este alineamiento producirá estrategias ofensivas, cuando se usan fortalezas para capitalizar oportunidades y estrategias defensivas, cuando se trata de superar debilidades evitando o neutralizando amenazas. Entre las matrices a desarrollar para la Cooperativa Agraria Vicús Chulucanas en el presente capítulo (VIII), tenemos la matriz de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas (FODA), matriz de la posición estratégica y evaluación de la acción (PEYEA), matriz interna – externa (IE) y matriz de la estrategia principal.

La etapa 3, llamada fase de decisión comprende una sola técnica y hace uso de la información de la primera etapa y evalúa las estrategias generadas en la segunda. En esta fase, se seleccionan las estrategias que se consideran más atractivas, obteniendo como resultado las estrategias externas e internas que servirán para llevar a la organización al futuro deseado. Adicionalmente, en este capítulo se desarrolla la matriz cuantitativa de la planificación estratégica (MCPE).

4.1.5.1 Matriz de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas (FODA).

La matriz de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas (FODA) es una importante herramienta de adecuación que ayuda a los directivos a desarrollar cuatro tipos de estrategias:

Las estrategias DO (debilidades-oportunidades) buscan superar las debilidades internas aprovechando las oportunidades externas. En ocasiones existen oportunidades externas clave, pero la empresa tiene debilidades internas que le impiden explotarlas.

Las estrategias FA (fortalezas-amenazas) utilizan las fortalezas de la organización para evitar o reducir en el impacto de las amenazas externas

Las estrategias DA (debilidades-amenazas) son tácticas defensivas cuyo propósito es reducir las debilidades internas y evitar las amenazas externas. Si la organización enfrenta varias amenazas externas y muchas debilidades internas, podría afirmarse que está en una situación precaria. De hecho lo más probable es que tenga que luchar por seguir operando a través de una fusión o un recorte de gastos y, en el peor de los casos, declararse en quiebra u optar por su liquidación.

El propósito de cada herramienta de ajuste de la etapa 2 es crear alternativas de estrategias posibles, no seleccionar ni determinar cuáles estrategias son las mejores. Por lo tanto, no todas las estrategias que se desarrollen en la matriz de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas (FODA) para la Cooperativa Agraria Vicús Chulucanas se elegirán para su implantación.

A continuación señalo las fortalezas y debilidades identificadas en la matriz de evaluación de los factores internos (EFI) y las oportunidades y amenazas identificadas en la matriz de evaluación de los factores externos (EFE) de la Cooperativa Agraria Vicús Chulucanas:

Cuadro IV.16: Cuadro de análisis FODA

Fortalezas (F)	Oportunidades(O)
<ol style="list-style-type: none"> 1. Certificación orgánica 2. Experiencia y capacidad de producción de banano orgánico 3. Convenio con la Universidad de Piura 4. Predios equipados con pozos y empacadoras 5. Altos niveles de confianza al interior de la cooperativa 6. Adecuada coordinación con instituciones locales 7. Personal competente y comprometido con la CAVCH 8. Clima laboral armonioso y eficiente 9. Directivos con capacidad de gestión. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Estabilidad de la economía peruana-3.2% en el 1er.trimestre 2018. 2. Aumento del tipo de cambio-de S/.3, 267 a S/.3, 272 por dólar. 3. Crecimiento del mercado de banano orgánico-EE-UU-US\$ 165 millones. 4. Tendencia creciente a consumir frutas orgánicas (+ 50% hogares EE-UU). 5. Tratados de Libre Comercio con EE.UU y Unión Europea. 6. Crecimiento de la población mundial-8,600 millones de personas al 2030. 7. Proyecto de irrigación del Alto Piura-PEIHAP (recurso hídrico). 8. Beneficios tributarios/otros (Renta, IGV, Saldo a favor y seguro social).
Debilidades (D)	Amenazas (A)
<ol style="list-style-type: none"> 1. No cuenta con estructura organizacional definida 2. Altos costos de producción (riego*bombeo, abonos caros,) 3. Sistema de drenaje ineficiente 4. Áreas de cultivo expuestas a desborde e inundaciones 5. Altos costos financieros de los sistemas de crédito 6. Deficientes conocimientos en el manejo post-cosecha 7. Sistema de exportación EWX 8. Dependencia de un solo comprador 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Crecimiento económico-Estados Unidos-3.8% en 2018 a 3.7% en 2019 2. Crecimiento económico-Eurozona-2.2% en 2018 a 2.0% en 2019 3. Marco regulatorio mundial exigente 4. Ampliación de la frontera agrícola-224 a 397 mil has (producción para la exportación) 5. Incremento de la oferta mundial de banano orgánico 6. Fenómenos climáticos adversos (sequías, FEN, otros) 7. Marco institucional peruano débil

Con el insumo obtenido en el punto anterior, se crean las cuatro entradas para los cuatro cuadrantes ((FO, DO, FA, DA) de la matriz de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas

(FODA) y se generan las estrategias externas e internas para la Cooperativa Agraria Vicús Chulucanas; combinando los diversos factores críticos de éxito. A continuación se muestra la matriz FODA elaborada para la Cooperativa.

Cuadro IV.17: Matriz de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas-CAVCH

Fortalezas (F)		Debilidades (D)
1. Certificación orgánica		1. No cuenta con estructura organizacional definida
2. Experiencia y capacidad de producción de banano orgánico		2. Altos costos de producción (riego*bombeo, abonos caros,)
3. Convenio con la Universidad de Piura		3. Sistema de drenaje ineficiente
4. Predios equipados con pozos y empacadoras		4. Áreas de cultivo expuestas a desborde e inundaciones
5. Altos niveles de confianza al interior de la cooperativa		5. Altos costos financieros de los sistemas de crédito
6. Adecuada coordinación con instituciones locales		6. Deficientes conocimientos en el manejo post-cosecha
7. Personal competente y comprometido con la CAVCH		7. Sistema de exportación EWX
8. Clima laboral armonioso y eficiente		8. Dependencia de un solo comprador
9. Directivos con capacidad de gestión		
Oportunidades (O)	Estrategias FO	Estrategias DO
1. Estabilidad de la economía peruana- 3.2% en el 1er.trimestre 2018.		
2. Aumento del tipo de cambio-de S/3, 267 a S/3, 272 por dólar.	1. Penetrar en el mercado del banano orgánico de los Estados Unidos. (F1, F2, O3, O4, O5)	1. Definir la estructura organizacional de la Cooperativa para alinear las estrategias a implementar (D1, O4,O5)
3. Crecimiento del mercado de banano orgánico-EE-UU-US\$ 165 millones.		
4. Tendencia creciente a consumir frutas orgánicas (+ 50% hogares EE-UU).		
5. Tratados de Libre Comercio con EE.UU y Unión Europea.	2. Desarrollar el mercado del banano orgánico en la Unión Europea. (F1, F2, F6, F8,O1, O6)	2. Buscar nuevos clientes en el mercado de EE.UU y vender bajo precios FOB (D7,D8,O3, O4)
6. Crecimiento de la población mundial- 8,600 millones de personas al 2030.		
7. Proyecto de irrigación del Alto Piura- PEIHAP (recurso hídrico).		
8. Beneficios tributarios/otros (Renta, IGV, Saldo a favor y seguro social).		
Amenazas (A)	Estrategias FA	Estrategias DA
1. Crecimiento económico-Estados Unidos-3.8% en 2018 a 3.7% en 2019		
2. Crecimiento económico-Eurozona- 2.2% en 2018 a 2.0% en 2019	1. Lograr la certificación para incursionar en el mercado del banano orgánico de la Unión Europea. (F1, F2, F7, A3,A4,A5)	1. Adquirir terrenos para incrementar el nivel de producción de banano orgánico (D2,A4)
3. Marco regulatorio mundial exigente		
4. Ampliación de la frontera agrícola-224 a 397 mil has (producción para la exportación)	2. Mantener e implementar la infraestructura agrícola de la Cooperativa. (F4,F6, A4, A6)	2. Coordinar con instituciones locales para generar proyectos de protección de infraestructura agrícola que beneficien a la Cooperativa.(D4, A6)
5. Incremento de la oferta mundial de banano orgánico		
6. Fenómenos climáticos adversos (sequías, FEN, otros)		
7. Marco institucional peruano débil.		

Nota: Las fortalezas y debilidades han sido extraídas de la matriz EFI y las oportunidades y amenazas de la matriz EFE, ambas desarrolladas en las auditorías externa e interna hechas la Cooperativa Agraria Vicús Chulucanas.

4.1.5.2 Identificación de estrategias globales.

Según David (2013), las estrategias de negocios son: 1) integración hacia delante, 2) integración hacia atrás, 3) integración horizontal, 4) penetración de mercado, 5) desarrollo de mercado, 6) desarrollo de producto, 7) diversificación relacionada, 8) diversificación no relacionada, 9) recorte de gastos, 10) desinversión, y 11) liquidación.

Sin embargo, se ha identificado para la Cooperativa Agraria Vicús Chulucanas dos estrategias a saber: 1) estrategia de penetración de mercado, y 2) desarrollo de mercado.

Las estrategias de penetración de mercado y desarrollo de mercado se denominan en ocasiones estrategias intensivas porque exigen la realización de esfuerzos intensivos para mejorar la posición competitiva de una empresa en relación con los productos existentes.

1. Estrategia de penetración de mercado.

Según David (2013), una estrategia de penetración de mercado intenta aumentar la participación de los productos presentes en los mercados actuales a través de mayores esfuerzos de mercadotecnia. Esta estrategia se utiliza sola o en combinación con otras.

La selección de esta estrategia alternativa responde a cinco indicadores que determinan cuándo la penetración en el mercado podría ser una estrategia muy eficaz:

1. Los mercados presentes no están muy saturados con un producto.
2. La tasa de uso de los clientes actuales se podría incrementar de manera significativa.
3. La participación en el mercado de los competidores principales ha disminuido mientras que las ventas totales de la industria han aumentado.
4. La correlación entre las ventas en dólares y los gastos de mercadotecnia en dólares ha sido alta por tradición.
5. El incremento de las economías de escala ofrece mayores ventajas competitivas.

En ese sentido, se ha considerado que la Cooperativa Agraria Vicús Chulucanas debe implementar como estrategia alternativa la penetración de mercado, esto debido a que, actualmente exporta al mercado de Estados Unidos y trabaja con un solo cliente. Se sugiere contactar con otros clientes de este mercado, siendo necesarios para ello mayores esfuerzos del área de marketing.

La implementación de esta estrategia alternativa se debe a que Estados Unidos presenta los siguientes indicadores: 1) el crecimiento del mercado de banano orgánico en los EE-UU es de US\$ 165 millones, 2) hay un consumo creciente de frutas orgánicas (+ 50% hogares EE-UU), 3) se cuenta con Tratado de Libre Comercio con EE.UU. y 4) la cooperativa cuenta con Certificación Orgánica para exportar a este mercado.

2. Estrategia de desarrollo de mercados

Según David (2013), una estrategia de desarrollo de mercados implica la introducción del producto presente en nuevas áreas geográficas. Respecto a esta estrategia existen seis indicadores que señalan cuándo el desarrollo del mercado podría ser una estrategia muy eficaz:

1. Existan nuevos canales de distribución disponibles,
2. Cuando una organización tiene mucho éxito con lo que realiza;
3. Cuando existan nuevos mercados inexplorados o poco saturados;
4. Cuando una organización cuenta con el capital y los recursos humanos para dirigir operaciones de mayor expansión;
5. Cuando una organización posee un exceso de capacidad de producción;
6. Cuando la industria básica de una empresa adquiere con rapidez un alcance global.

En el caso de la Unión Europea, se considera que existe un ambiente favorable para que la Cooperativa Agraria Vicús Chulucanas implemente la estrategia alternativa de desarrollo del mercado del banano orgánico.

Actualmente se cuenta con Tratado de Libre Comercio con la Unión Europea. Otros aspectos que se han considerado son el crecimiento poblacional mundial-8,600 millones de personas al 2030 y el alto consumo de frutas orgánicas.

4.1.5.3 Matriz de la posición estratégica y evaluación de la acción (PEYEA).

La matriz de la posición estratégica y evaluación de la acción (PEYEA) pertenece al grupo de la etapa de adecuación del módulo integral para la formulación de estrategias propuesto por David (2013).

En esta matriz se evaluaron los cuatro cuadrantes que indican cuales son las estrategias más adecuadas para la Cooperativa Agraria Vicús Chulucanas:

1. Agresivas.
2. Conservadoras.
3. Defensivas.
4. Competitivas.

Los ejes de la matriz PEYEA representan dos dimensiones internas: (la fuerza financiera [FF]) y ventaja competitiva [VC]), para comparar con la competencia y dos dimensiones externas (estabilidad del entorno [EE] y la fuerza de la industria [FI]), para comparar con otras industrias.

A continuación se muestra la matriz de la posición estratégica y evaluación de la acción (PEYEA) elaborada para la Cooperativa Agraria Vicús Chulucanas.

Para desarrollar la matriz de la posición estratégica y evaluación de la acción (PEYEA) de la Cooperativa Agraria Vicús Chulucanas se consideró entre otros factores internos y externos los incluidos previamente en las matrices EFE y EFI.

Cuadro IV.18: Matriz de la posición estratégica y evaluación de la acción (PEYEA)

N°	Variables: Fuerza Financiera (FF)	Asignación de valores							Calificación
1	Retorno de la inversión	1	2	3	4	5	6	7	5
2	Apalancamiento	1	2	3	4	5	6	7	4
3	Liquidez	1	2	3	4	5	6	7	4
4	Facilidad de salida del mercado	1	2	3	4	5	6	7	5
5	Riesgo involucrado en el negocio	1	2	3	4	5	6	7	4
6	Rotación de inventarios	1	2	3	4	5	6	7	7
7	Economía de escala y experiencia	1	2	3	4	5	6	7	5
									34
N°	Variables: Fuerza Industrial (FI)	Asignación de valores							Calificación
1	Potencial de crecimiento	1	2	3	4	5	6	7	6
2	Conocimiento tecnológico	1	2	3	4	5	6	7	3
3	Utilización de recursos	1	2	3	4	5	6	7	4
4	Intensidad del capital	1	2	3	4	5	6	7	4
5	Facilidad de entrada al mercado	1	2	3	4	5	6	7	6
6	Productividad	1	2	3	4	5	6	7	6
7	Poder de negociación	1	2	3	4	5	6	7	3
									32
N°	Variables: Estabilidad del Entorno (EE)	Asignación de valores							Calificación
1	Cambios tecnológicos	-1	-2	-3	-4	-5	-6	-7	-2
2	Tasa de inflación	-1	-2	-3	-4	-5	-6	-7	-2
3	Variabilidad de la demanda	-1	-2	-3	-4	-5	-6	-7	-2
4	Rango de precios del banano	-1	-2	-3	-4	-5	-6	-7	-2
5	Barreras de entrada al mercado	-1	-2	-3	-4	-5	-6	-7	-1
6	Rivalidad entre empresas	-1	-2	-3	-4	-5	-6	-7	-6
7	Elasticidad precio de la demanda	-1	-2	-3	-4	-5	-6	-7	-1
8	Presión de productos sustitutos	-1	-2	-3	-4	-5	-6	-7	-2
									-18
N°	Variables : Ventaja Competitiva (VC)	Asignación de valores							Calificación
1	Participación en el mercado (Estados Unidos)	-1	-2	-3	-4	-5	-6	-7	-5
2	Calidad del producto (banano orgánico)	-1	-2	-3	-4	-5	-6	-7	-1
3	Estructura organizacional	-1	-2	-3	-4	-5	-6	-7	-4
4	Lealtad del consumidor	-1	-2	-3	-4	-5	-6	-7	-1
5	Conocimiento tecnológico	-1	-2	-3	-4	-5	-6	-7	-2
6	Capacidad de producción	-1	-2	-3	-4	-5	-6	-7	-2
7	Nuevos productos (producto único)	-1	-2	-3	-4	-5	-6	-7	-2
									-17

Conclusión

Promedio de la EE = $-18/8 = -2.25$; promedio de la VC = $-17/7 = -2.43$; promedio de la FI = $32/7 = 4.57$ y promedio de la FF = $34/7 = 4.86$

Coordenadas del vector direccional: eje "X" (VC+FI) : $-2.43 + 4.57 = 2.14$ / eje "Y" (EE+FF): $-2.25 + 4.86 = 2.61$

La Cooperativa Agraria Vicús Chulucanas debe implementar estrategias agresivas.

Nota: 1) la VC y FI corresponden al eje "X" y EE y FF al eje "Y"; 2) los valores asignados a FF y FI van desde +1 (la peor) a +7 (la mejor); 3) los valores asignados a EE y VC van desde -1 (la mejor) a -7 (la peor); 4) punto resultante de "X" 2.29 y punto resultante de "Y" 0.94 y 5) el punto de intersección XY indica el cuadrante de las estrategias agresivas.

Como resultado de la calificación y ponderación de las variables se obtuvo cuatro posturas estratégicas:

1. Estrategias conservadoras: alta fuerza financiera y baja ventaja competitiva.
2. Estrategias agresivas: alta fuerza financiera y alta fuerza de la industria.
3. Estrategias defensivas: baja estabilidad del entorno y baja ventaja competitiva.
4. Estrategias competitivas: alta fuerza de la industria y baja estabilidad del entorno.

Considerando el promedio de la estabilidad del entorno - EE = $-18/8 = -2.25$; el promedio de la ventaja competitiva - VC = $-17/7 = -2.43$; el promedio de la fuerza industrial - FI = $32/7 = 4.57$ y promedio de la fuerza financiera - FF = $34/7 = 4.86$. Y siendo las coordenadas del vector direccional: eje "X" (VC+FI): $-2.43 + 4.57 = 2.14$ y eje "Y" (EE+FF): $-2.25 + 4.86 = 2.61$, se procedió a trazar el vector direccional que va desde el origen de la matriz de la posición estratégica y evaluación de la

acción (PEYEA) hasta el punto de intersección XY, este se ubicó en el cuadrante agresivo por lo tanto la cooperativa debe implementar una estrategia agresiva.

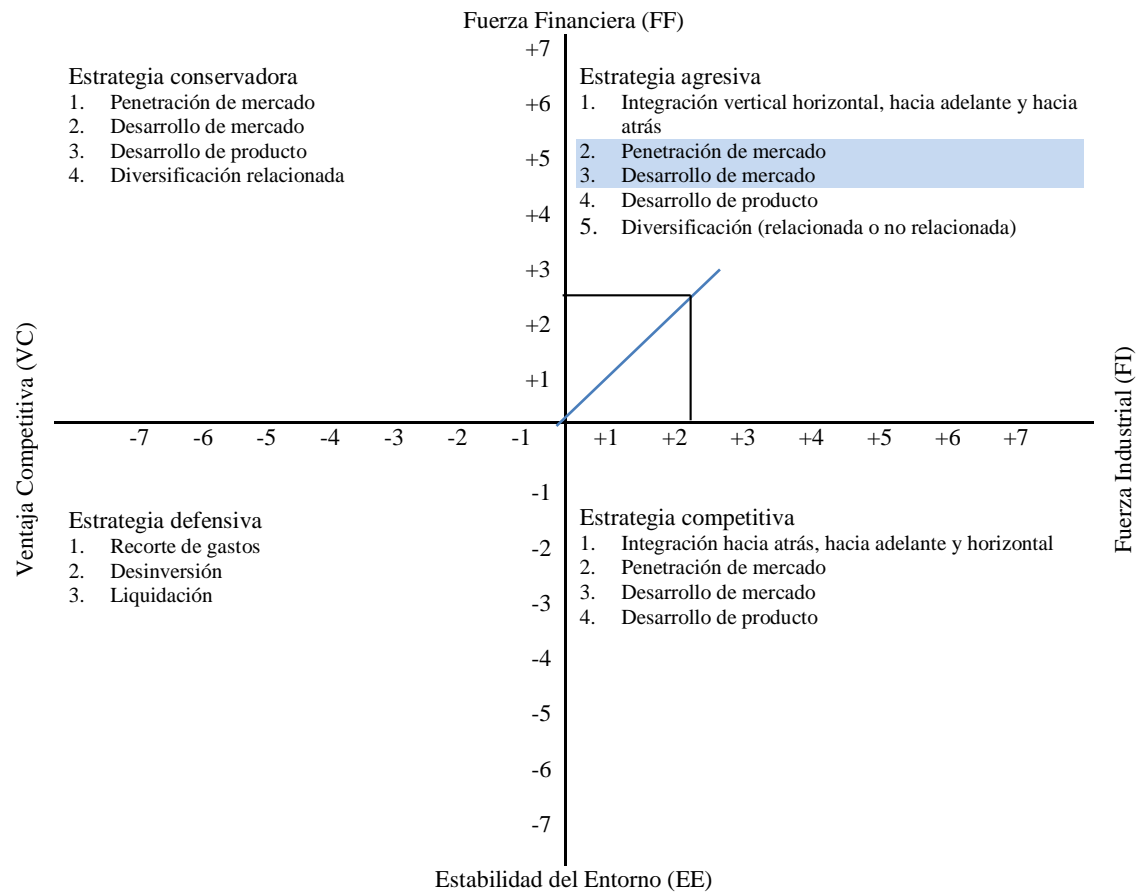


Figura 4.1: Matriz de la posición estratégica y evaluación de la acción-PEYEA

El vector direccional asociado a cada perfil sugiere el tipo de estrategias que deberían implementarse: agresiva, conservadora, defensiva o competitiva. En el caso concreto de la Cooperativa Agraria Vicús Chulucanas el vector direccional se ubica en el cuadrante de agresivo (el cuadrante superior derecho) de la matriz de la posición estratégica y evaluación de la acción (PEYEA), lo que significa que la Cooperativa está en excelentes condiciones para utilizar sus fortalezas internas con el propósito de 1) aprovechar las oportunidades externas, 2) superar las debilidades internas, y 3) evitar las amenazas externas. Por consiguiente, se consideró recomendar las estrategias de penetración de mercado en los Estados Unidos y desarrollo de mercado en la Unión Europea.

4.1.5.4 Matriz interna externa (IE).

La matriz interna externa (IE), se basa en dos dimensiones clave: los puntajes totales ponderados de la matriz de evaluación de los factores internos (EFI) en el eje X y los puntajes totales ponderados de la matriz de evaluación de los factores externos (EFE) en el eje Y. Los puntajes totales ponderados obtenidos de la matriz EFI y EFE permiten la elaboración de la matriz interna externa (IE) a nivel corporativo. Un puntaje total ponderado de la matriz EFI de 1.0 a 1.99, registrado sobre el eje X de la matriz IE, representa una posición interna débil; un puntaje total ponderado de 2.0 a 2.99 se considera un valor promedio y un puntaje total ponderado de 3.0 a 4.0 indica una posición interna sólida. De modo similar, un puntaje total ponderado de la matriz EFE de 1.0 a 1.99, registrado

sobre el eje Y, se considera bajo; un puntaje total ponderado de 2.0 a 2.99 representa un valor medio y un puntaje total ponderado de 3.0 a 4.0 es un valor alto.

La matriz interna externa (IE) tiene tres regiones que poseen implicaciones estratégicas diferentes. La primera región está conformada por las casillas I, II y IV; las organizaciones que caen en esta zona están en la posición de crecer y construir. Las estrategias intensivas (penetración en el mercado, desarrollo de mercados y desarrollo de productos) o las estrategias de integración (integración hacia atrás, integración hacia adelante e integración horizontal) son las más apropiadas en estos casos. La segunda región está conformada por las casillas III, V y VII; las organizaciones ubicadas en esta zona se dirigen por medio de estrategias de conservar y mantener, como las de penetración en el mercado y el desarrollo de productos. La tercera región está conformada por las casillas VI, VIII y IX, una recomendación común para las organizaciones que caen en esta zona es cosechar o enajenar.

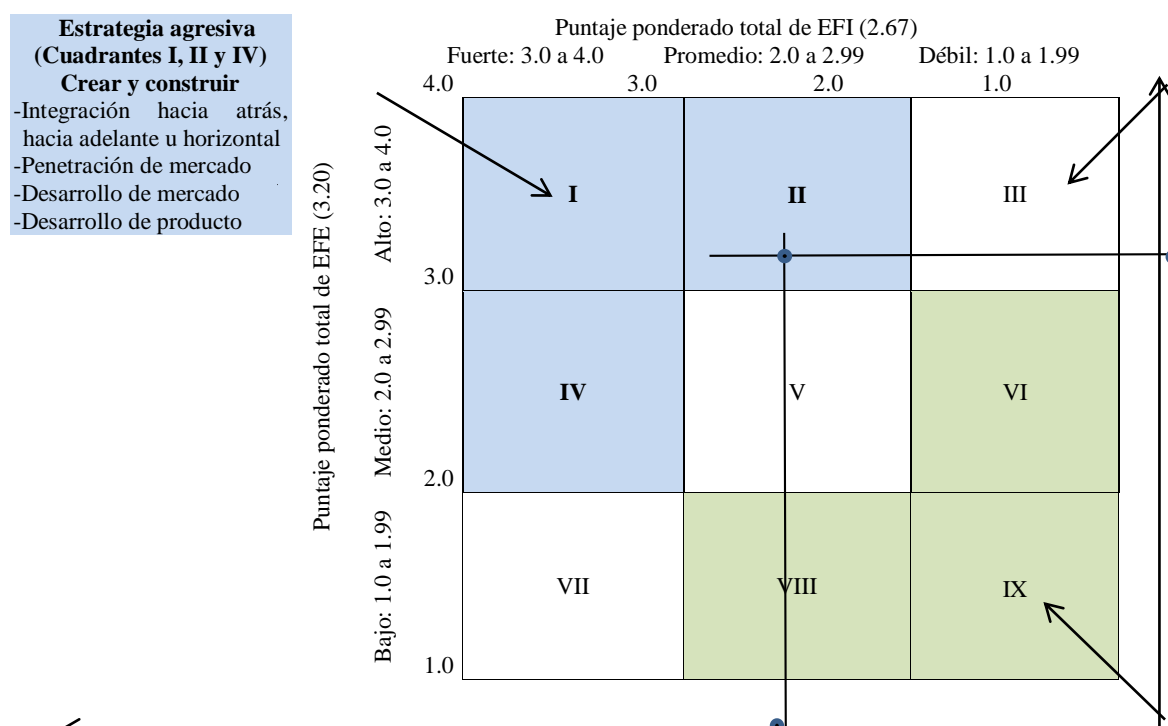


Figura 4.2: Matriz interna externa para la CAVCH

Nota: 1) La matriz interna – externa (IE) ha sido desarrollada en función a los puntajes totales ponderados obtenidos de las matriz EFI y EFE, y 2) puntajes totales ponderados: X=EFI = 2.67 y Y=EFE = 3.20.

Al realizar la ubicación de la Cooperativa Agraria Vicús Chulucanas, aparece en el cuadrante crecer y construir. Toda vez que, el puntaje total ponderado para la matriz de evaluación de los factores internos (EFI) es de 2.96 y para la matriz de evaluación de los factores externos (EFE) es de 3.20. En consecuencia, la Cooperativa está en la posición de crecer y construir por lo que debe seguir avanzando y creciendo a través de implementación de estrategias efectivas, siendo estas, las estrategias intensivas de penetración en el mercado (Estados Unidos) y desarrollo de mercados (Unión Europea).

4.1.5.6 Matriz de la estrategia principal.

La matriz de la estrategia principal es una herramienta que sirve para formular alternativas de estrategias y se basa en dos dimensiones de evaluación: la posición competitiva y el crecimiento del mercado. Las estrategias que se deben considerar como adecuadas aparecen en una lista en cada cuadrante de la matriz según su grado de atracción. Respecto a esta matriz, hay que tener en cuenta lo siguiente:

El cuadrante I de la matriz tiene una posición estratégica excelente, posibilidad de aprovechar las oportunidades externas en varias áreas y pueden enfrentar los riesgos relacionados

con una línea de productos reducida cuando está muy comprometida con un solo producto. La penetración en el mercado y desarrollo de mercados son estrategias adecuadas para para las organizaciones que se encuentran en este cuadrante. No es recomendable que se aleje mucho de sus ventajas competitivas establecidas.

El cuadrante II necesita evaluar su estrategia actual, pues aunque su industria está en crecimiento, no pueden competir eficazmente y necesitan determinar el motivo por el cual la estrategia actual no funciona. Una estrategia intensiva es la primera opción que se debe tomar en cuenta; si carece de una capacidad distintiva o ventaja competitiva, entonces, la integración horizontal es una alternativa deseable. La enajenación o la liquidación son el último recurso.

En el cuadrante III compiten en industrias de crecimiento lento y tienen posiciones competitivas débiles. Estas deben efectuar algunos cambios drásticos con rapidez para evitar una mayor declinación y una posible liquidación. Una alternativa de estrategia es desviar los recursos de la empresa actual hacia áreas diferentes (diversificar). El último recurso es la enajenación o la liquidación.

Por último, las que se encuentren cuadrante IV tienen una posición competitiva sólida y participan en una industria de crecimiento lento. Tienen la posibilidad de iniciar programas diversificados en áreas de crecimiento más prometedoras y poseen niveles de altos de flujo de capital y necesidades limitadas de crecimiento interno. Estas podrían seguir con éxito la diversificación concéntrica, horizontal o de conglomerados y además las alianzas estratégicas.

Crecimiento rápido del mercado			
Posición competitiva débil	Cuadrante II		Cuadrante I
	1. Desarrollo de mercado.		1. Desarrollo de mercado.
	2. Penetración de mercado.		2. Penetración de mercado.
	3. Desarrollo de producto.		3. Desarrollo de producto.
	4. Integración horizontal.		4. Integración hacia adelante
	5. Desinversión.		5. Integración hacia atrás
	6. Liquidación		6. Integración horizontal
			7. Desinversión relacionada
Posición competitiva fuerte	Cuadrante III		Cuadrante IV
	1. Recorte de gastos.		1. Diversificación relacionada.
	2. Diversificación relacionada.		2. Diversificación no relacionada.
	3. Diversificación no relacionada		3. Alianzas estratégicas
	4. Desinversión Liquidación		
Crecimiento lento del mercado			

Figura 4.3: Matriz de la estrategia principal-Cooperativa Agraria Vicús Chulucanas

En el caso de la Cooperativa Agraria Vicús Chulucanas se encuentra en el cuadrante I de la matriz de la estrategia principal por lo que se ha considerado que debe considerar implementar las estrategias de penetración en el mercado y desarrollo de mercados, teniendo en cuenta no alejarse mucho de sus ventajas competitivas establecidas.

4.1.5.7 Matriz cuantitativa de la planificación estratégica (MCPE).

La matriz cuantitativa de la planeación estratégica (MPEC), corresponde a la etapa 3 del esquema analítico de la formulación de la estrategia. Esta herramienta indica en forma objetiva cuáles alternativas de estrategias son las mejores. La MPEC utiliza el aporte de datos de los análisis de la etapa 1 y los resultados del ajuste de los análisis de la etapa 2 para elegir con objetividad entre alternativas de estrategias. Esto significa que la matriz EFE, la matriz EFI y la matriz del perfil competitivo que integran la etapa 1, junto con la matriz FODA, la matriz PEYEA, la matriz IE y la matriz de la estrategia principal que corresponden a la etapa 2, proporcionan la información necesaria para elaborar la MPEC (etapa 3).

A continuación se desarrolla la Matriz Cuantitativa de Planificación Estratégica para la Cooperativa Agraria Vicús Chulucanas.

Cuadro IV.19: Matriz Cuantitativa de Planificación Estratégica

		Penetrar en el mercado del banano orgánico en los Estados Unidos.		Desarrollar el mercado del banano orgánico en la Unión Europea		Definir la estructura organizacional de la Cooperativa.		
FACTORES CLAVES		Pond.	PA	CA	PA	CA	PA	CA
Fortalezas (F)								
1.	Certificación orgánica	0.15	4	0.60	-	-	-	-
2.	Experiencia en la producción	0.07	3	0.21	3	0.21	-	-
3.	Convenios con la Universidad de Piura	0.05	-	-	-	-	-	-
4.	Predios equipados (pozos y otros)	0.10	4	0.40	4	0.40	-	-
5.	Altos niveles de confianza	0.02	3	0.06	3	0.06	3	0.06
6.	Coordinación con instituciones	0.05	-	-	-	-	-	-
7.	Personal competente y comprometido	0.05	2	0.10	2	0.10	3	0.15
8.	Clima laboral armonioso y eficiente	0.03	2	0.06	2	0.06	3	0.09
9.	Directivos con capacidad de gestión	0.02	3	0.06	2	0.04	4	0.08
Debilidades (D)								
1.	Estructura organizacional no definida	0.10	2	0.20	2	0.20	4	0.40
2.	Altos costos de producción	0.15	2	0.30	2	0.30	-	-
3.	Sistema de drenaje ineficiente	0.02	-	-	-	-	-	-
4.	Áreas de cultivo expuestas a desborde e inundaciones	0.02	-	-	-	-	-	-
5.	Altos costos financieros	0.04	2	0.08	2	0.08	-	-
6.	Deficientes conocimientos en el manejo post-cosecha	0.05	-	-	-	-	-	-
7.	Sistema de exportación EWX	0.03	-	-	-	-	-	-
8.	Dependencia de un solo comprador	0.05	4	0.20	3	0.15	-	-
Subtotal		1.00		2.27		1.60		0.78
Oportunidades (O)								
1.	Estabilidad de la economía peruana-3.2% en el 1er.trimestre 2018	0.05	3	0.15	3	0.15	-	-
2.	Aumento del tipo de cambio-de S/3, 267 a S/3, 272 por dólar	0.08	3	0.24	3	0.24	-	-
3.	Crecimiento del mercado de banano orgánico-EE-UU-US\$ 165 millones	0.09	4	0.36	-	-	-	-
4.	Tendencia creciente a consumir frutas orgánicas (+ 50% hogares EE-UU)	0.07	3	0.21	-	-	-	-
5.	TLC con EE.UU y UE	0.08	4	0.32	4	0.32	-	-
6.	Crecimiento de la población mundial-8,600 millones de personas al 2030	0.06	3	0.18	3	0.18	-	-
7.	Proyecto de irrigación del Alto Piura-PEIHAP (recurso hídrico)	0.03	-	-	-	-	-	-
8.	Beneficios tributarios/otros (Renta, IGV, Saldo Favor y Seguro Social)	0.06	4	0.24	4	0.24	-	-
Amenazas (A)								
1.	Crecimiento económico-Estados Unidos-3.8% en 2018 a 3.7% en 2019	0.12	3	0.36	-	-	-	-
2.	Crecimiento económico-Eurozona-2.2% en 2018 a 2.0% en 2019	0.06	-	-	3	0.18	-	-
3.	Marco regulatorio mundial exigente	0.06	2	0.12	2	0.12	-	-
4.	Ampliación de la frontera agrícola-224 a 397 mil has (prod. exportación)	0.04	2	0.08	2	0.08	-	-
5.	Incremento de la oferta mundial de banano orgánico	0.08	-	-	-	-	-	-
6.	Fenómenos climáticos adversos	0.04	-	-	-	-	-	-
7.	Marco institucional peruano débil	0.08	-	-	-	-	-	-
Subtotal		1.00		2.26		1.51		0.00
Total		2.00		4.53		3.11		0.78

Nota: 1) Pond.=Ponderación, PA=Puntaje de atractividad, CA=Calificación del atractivo y CTA= Calificación total del atractivo; 2) Las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas se han tomado de las matrices EFE y EFI; 3) Las estrategias han sido tomadas de la etapa 2 (adecuación); 4) El rango del puntaje de atractividad es 1=no atractivo, 2=algo atractivo, 3=razonablemente, y 4= altamente atractivo.

La MPEC es una herramienta que permite evaluar alternativas de estrategias con objetividad, con base en los factores de éxito crítico, tanto externos como internos, identificados con anterioridad. Del mismo modo que otras herramientas analíticas para la formulación de la estrategia, la MPEC requiere un criterio intuitivo acertado.

El formato básico de la MPEC muestra los factores externos e internos clave (de la etapa 1) que integran la columna izquierda de una MPEC y las alternativas de estrategias posibles (de la etapa 2) forman la línea superior. De modo específico, la columna izquierda de una MPEC consiste en información obtenida en forma directa de la matriz EFE y la matriz EFI. En una columna adyacente a los factores de éxito críticos, se registran los valores respectivos que recibió cada factor en la matriz EFE y en la matriz EFI.

Las alternativas de estrategias derivadas de la matriz FODA, la matriz PEEA, la matriz BCG, la matriz IE y la matriz de la estrategia principal integran la línea superior de una MPEC. Estas herramientas de ajuste generan comúnmente alternativas posibles similares; sin embargo, no todas las estrategias sugeridas por las técnicas de ajuste se tienen que evaluar en una MPEC, sino que los estrategias deben hacer uso de su criterio intuitivo acertado al seleccionar las estrategias que incluirán en una MPEC.

Desde el punto de vista conceptual, la MPEC determina el grado relativo de atracción de diversas estrategias con base en la posibilidad de aprovechar o mejorar los factores de éxito crítico externos e internos. El grado relativo de atracción de cada estrategia entre una serie de alternativas se calcula a través de la determinación del impacto acumulativo de cada factor de éxito crítico externo e interno.

4.1.5.8 Selección de estrategias alternativas

Las estrategias seleccionadas son:

1. *Penetrar en el mercado del banano orgánico en los Estados Unidos.*

La Cooperativa Agraria Vicús-Chulucanas debe buscar mayor participación de mercado en los Estados Unidos de Norteamérica para el banano orgánico, para ello es necesario un mayor esfuerzo de la Gerencia General y la Oficina de Marketing. La estrategia se debe implementar en un tiempo de 2 años.

2. *Desarrollar el mercado del banano orgánico en la Unión Europea.*

La Cooperativa debe introducir el banano orgánico en el mercado europeo, para ello es necesario que las certificaciones: GlobalG.A.P y FAIRTRADE. El plazo de implementación de la estrategia es 2 años.

3. *Definir la estructura organizacional de la Cooperativa.*

La Cooperativa debe considerar definir y aprobar la estructura organizacional de la misma en el corto plazo, esto es, 2 años.

4.1.6 Políticas de implantación de estrategias y estructura organizacional.

4.1.6.1 Naturaleza de la implementación de la estrategia.

El proceso de planeación estratégica de la Cooperativa Agraria Vicús Chulucanas no termina cuando se decide la estrategia o las estrategias a seguir, sino que debe haber una transición del pensamiento estratégico hacia la acción estratégica. La implantación de la estrategia afecta a todas las áreas funcionales de la Cooperativa.

Los aspectos relacionados con la gerencia de la Cooperativa son vitales para la implantación de la estrategia, incluyen el establecimiento de objetivos anuales, el diseño de políticas, la distribución de recursos, la modificación de la estructura corporativa existente, la reestructuración y la reingeniería, la revisión de los planes de recompensa e incentivos, la reducción al mínimo de la resistencia al cambio, la vinculación de los gerentes con la estrategia, la creación de una cultura de

apoyo a la estrategia, la adaptación de los procesos de producción y operaciones, la creación de una función eficaz del factor humano y, de ser necesario, la reducción del tamaño de la Cooperativa.

La Cooperativa necesita crear un enfoque hacia sus competidores en todos los niveles jerárquicos por medio de la recolección y la distribución amplia de inteligencia competitiva; cada empleado debe tener la capacidad de comparar sus esfuerzos contra los mejores competidores de la industria del banano orgánico de tal manera que el reto se vuelva personal; éste es un reto para los directivos de esta. La Cooperativa debe proporcionar capacitación tanto a gerentes como a empleados, para tener la seguridad de que éstos conserven las habilidades necesarias para lograr un buen desempeño dentro de su área funcional.

4.1.6.2 Políticas de implantación de estrategias.

Los cambios en la dirección estratégica de la Cooperativa Agraria Vicús Chulucanas no ocurrirán en forma automática, sino que diariamente requerirán de políticas para hacer que la estrategia funcione. Las políticas facilitan la solución de problemas recurrentes y guían la implantación de la estrategia.

La política se refiere a directrices específicas, métodos, procedimientos, reglas, formas y prácticas administrativas establecidas para apoyar y fomentar el trabajo hacia las metas establecidas. Las políticas son instrumentos para la implantación de la estrategia, establecen las fronteras y los límites de los tipos de acciones administrativas que se llevan a cabo para recompensar y sancionar el comportamiento, y definen lo que se puede y no se puede hacer al tratar de lograr los objetivos de una empresa. (David, 2013, Pag.217).

Las políticas formuladas para la Cooperativa Agraria Vicús Chulucanas son:

Política 1: Aplicar buenas prácticas en la producción y comercialización del banano orgánico.

Política 2: Cumplir con las normas técnicas nacionales e internacionales para la producción y comercialización del banano orgánico.

Política 3: Establecer alianzas estratégicas con instituciones públicas y privadas.

Política 4: Desarrollar programas de capacitación para los socios de la Cooperativa.

Política 5: Fomentar la investigación, tecnología y desarrollo en la Cooperativa.

Cuadro IV.20: Relación política-estrategia

	Penetrar en el mercado del banano orgánico en los Estados Unidos.	Desarrollar el mercado del banano orgánico en la Unión Europea	Definir la estructura organizacional de la Cooperativa.
P1: Aplicar buenas prácticas en la producción y comercialización del banano orgánico.	X	X	
P2: Cumplir con las normas técnicas nacionales e internacionales para la producción y comercialización del banano orgánico.	X	X	
P3: Establecer alianzas estratégicas con instituciones públicas y privadas.	X	X	X
P4: Desarrollar programas de capacitación para los socios de la Cooperativa.	X	X	X
P5: Fomentar la investigación, tecnología y desarrollo en la Cooperativa.	X	X	X

4.1.6.3 Estructura organizacional y estrategias.

El cambio de estrategias en la Cooperativa Agraria Vicús Chulucanas requiere de modificaciones en su estructura organizacional por dos motivos: 1) su estructura dicta en gran medida la manera de establecer los objetivos y las políticas y 2) el formato estructural para la formulación de objetivos y políticas ejerce un impacto significativo en todas las demás actividades de implantación de la estrategia.

La estructura organizacional de la Cooperativa debe ser diseñada para facilitar la actividad estratégica de todas las áreas funcionales de la misma. Actualmente, la Cooperativa al no tener una estrategia o razón de ser (misión), tiene dificultad para diseñar una estructura eficaz que facilite las actividades de implantación de la estrategia,

La estructura influye en la estrategia de manera innegable. Las estrategias formuladas deben ser viables. De esta manera, la estructura define la selección de las estrategias. No obstante, un asunto más importante es determinar los tipos de cambios estructurales necesarios para implantar las nuevas estrategias y la mejor manera de llevar a cabo dichos cambios. Analizamos esta cuestión centrándonos en siete tipos básicos de estructura corporativa: funcional, de divisiones por área geográfica, de divisiones por producto, de divisiones por clientes, de divisiones por procesos, Unidad Estratégica de Negocios (UEN) y de matricial.

La estructura utilizada con mayor frecuencia es la de tipo funcional o centralizado porque es la más sencilla y la menos costosa de las siete alternativas. Una estructura funcional agrupa las tareas y las actividades según la función de negocios, como producción y operaciones, mercadotecnia, finanzas y contabilidad, investigación y desarrollo y sistemas de información de la gerencia. Además de ser sencilla y barata, una estructura funcional promueve la especialización de la mano de obra, fomenta la eficiencia, reduce al mínimo la necesidad de un sistema de control elaborado y permite la toma rápida de decisiones. La mayoría de las empresas grandes abandonaron la estructura funcional a favor de la descentralización y una mejor delegación de la responsabilidad.

4.1.6.4 Propuesta de estructura organizacional.

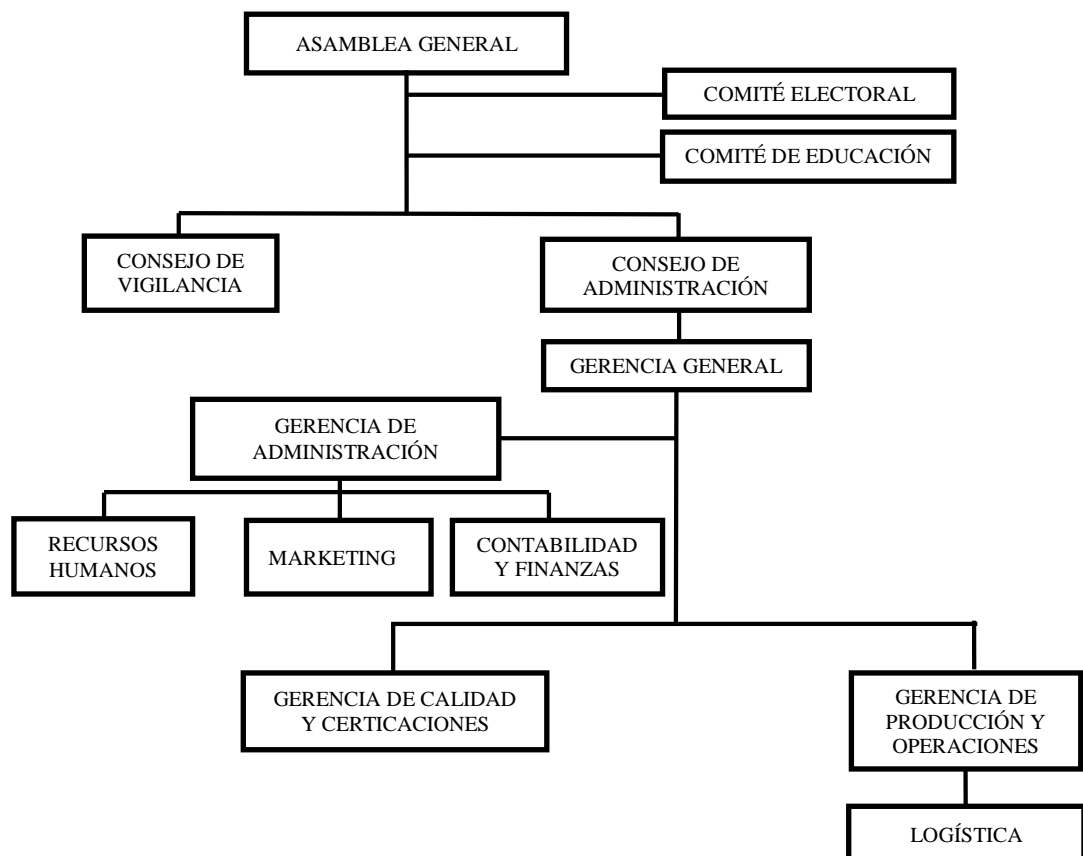


Figura 4.4: Estructura organizacional

A continuación procedo a explicar la estructura organizacional propuesta.

A. La Asamblea General de Socios. Es la autoridad suprema de la Cooperativa; sus acuerdos obligan a todos los socios, presentes y ausentes, siempre que se hubieren tomado de conformidad con lo establecido en la Ley General de Cooperativas Agrarias y su estatuto. La asamblea general será de socios o de delegados, en la Asamblea General de Socios tienen derecho a participar todos los socios hábiles de la cooperativa.

La Asamblea General Ordinaria se realizará una vez al año, dentro de los 90 días de posteriores al cierre del ejercicio anual, a fin de:

1. Examinar la gestión administrativa, financiera y económica de la Cooperativa y balances, cuentas, e informes de los concejos.
2. Elegir y remover, por causas justificadas, a los miembros de los concejos de Administración y Vigilancia y del Comité Electoral y de Educación.
3. Redistribuir los remanentes y excedentes.
4. Aprobar el presupuesto anual del Concejo de Vigilancia y del Comité de Educación.
5. Fijar las dietas de los miembros de los concejos, comités y/o comisiones por asistencia a sesiones y/o asignaciones para gastos de representación.
6. Pronunciarse sobre los objetivos generales de acción institucional, cuando los proponga el Concejo de Administración.
7. Tratar los demás asuntos que le sean propios y siempre que hayan sido considerados en la convocatoria.

La Asamblea General Extraordinaria, que podrá realizarse en cualquier momento, incluso simultáneamente con la Asamblea General Ordinaria, es competente para:

1. Aprobar, reformar e interpretar el estatuto y el reglamento de elecciones.
2. Autorizar la adquisición, enajenación o gravamen de los bienes y derechos de la cooperativa cuando ellos superen el equivalente al veinticinco por ciento (25%) del total del activo al 31 de diciembre del último ejercicio.
3. Pronunciarse sobre los objetivos generales de acción institucional cuando los proponga el Concejo de Administración.
4. Disponer investigaciones, auditorias y balances extraordinarios.
5. Resolver sobre las reclamaciones de los socios contra los actos de los concejos de administración y vigilancia.
6. Resolver sobre las apelaciones de los socios que fueran excluidos en virtud de las resoluciones del Concejo de Administración.
7. Acordar la transformación, fusión, escisión, disolución voluntaria y/o liquidación de la Cooperativa.
8. Acordar la participación la participación de la Cooperativa como socia de otras personas jurídicas
9. Ejercer otras atribuciones inherentes a la Cooperativa que no fueran expresamente conferidas por el estatuto a otros órganos de línea.
10. Adoptar, en general, acuerdos sobre cualquier asunto importante que afecte el interés de la cooperativa y siempre que hayan sido considerados en la convocatoria.

B. El Comité Electoral.

El Comité Electoral es el órgano encargado de organizar y conducir los procesos electorales que se efectúen en la Cooperativa, procediendo de conformidad con el estatuto y el reglamento de elecciones, aprobado por la Asamblea General, que constituye documento interno de la Cooperativa.

Está integrado por un miembro titular y un suplente. Sus miembros pueden ser reelegidos en forma inmediata por un periodo adicional.

El Comité Electoral remitirá a los concejos de Administración y Vigilancia, la relación de socios o delegados debidamente actualizada. Dichos socios o delegados se considerarán acreditados para ser convocados y participar en la Asamblea General de la Cooperativa.

C. Comité de Educación.

El Comité de Educación es el órgano encargado de planificar y organizar programas de educación de la Cooperativa. En ese sentido, debe difundir entre los socios la información más adecuada y capacitar a los mismos para la toma de decisiones que permitan el logro de la eficacia cooperativa. Para el efecto, el Concejo de Administración, bajo responsabilidad otorgará al Comité de Educación para su difusión entre los socios, la información contable y administrativa que esta le solicite.

El Comité de Educación está integrado por un miembro titular y un suplente. Sus miembros pueden ser reelegidos en forma inmediata por un periodo adicional.

El Comité de Educación para el desarrollo de todas sus actividades contará con un presupuesto anual aprobado por la Asamblea General. El Concejo de Administración o la Asamblea podrán crear los comités y comisiones que estimen conveniente.

D. El Concejo de Vigilancia.

El Concejo de Vigilancia es el órgano fiscalizador de la cooperativa, está integrado por un miembro titular y un suplente y actuara sin interferir ni suspender el ejercicio de las funciones, ni actividades de los órganos fiscalizados.

Sus miembros pueden ser reelegidos en forma inmediata por un periodo adicional. El Concejo de Vigilancia se instalara en el plazo máximo de tres días posteriores a su elección.

Son atribuciones del Concejo de Vigilancia:

1. Elegir de su seno a su presidente, vicepresidente y secretario.
2. Aprobar, reformar e interpretar su reglamento.
3. Solicitar al Concejo de Administración y/o Gerencia informes sobre el cumplimiento de los acuerdos de aquél, de la Asamblea General y de las disposiciones de la ley, el estatuto y los reglamentos internos de la cooperativa, así como los actos administrativos realizado.
4. Disponer cuando lo estime conveniente, la realización de arqueo de caja, valores y otros bienes, auditoria y/o controles contables y legales permanentes.
5. Velar que la contabilidad sea llevada con estricta sujeción a la ley.
6. Inspeccionar los libros de actas del Concejo de Administración y de los comités.
7. Comunicar al Concejo de Administración y/o a la Asamblea General su opinión y observaciones sobre las reclamaciones de los miembros de la cooperativa contra los órganos de ésta.
8. Proponer al Concejo de Administración las ternas de los auditores externos contratables por la cooperativa.
9. Exigir a los órganos fiscalizados , la adopción oportuna de las medidas correctivas recomendadas por los auditores
10. Presentar a la Asamblea General, el informe de actividades y proponer las medidas necesarias para asegurar el correcto funcionamiento de la cooperativa.
11. Ejercer las demás atribuciones de su competencia por disposición expresa de la ley.

Concejo de Administración

El Concejo de Administración es el órgano responsable del funcionamiento administrativo de la cooperativa y está integrado por tres miembros titulares y un suplente elegidos por la Asamblea General, sus miembros pueden ser reelegidos en forma inmediata por un periodo adicional, si lo ve conveniente la Asamblea General.

El Concejo de Administración se instalara en un plazo máximo de tres días posteriores a su elección.

Son atribuciones del Concejo de Administración:

1. Elegir de seno, a su presidente, vicepresidente y secretario.
2. Cumplir y hacer cumplir la ley, el estatuto, las decisiones de la Asamblea General, los reglamentos internos y sus propios acuerdos.
3. Aceptar la dimensión de sus miembros y la de los integrantes de los comités, salvo la de los miembros del Comité Electoral y de Educación.
4. Dirigir la administración de la cooperativa y supervigilar el funcionamiento de la Gerencia.
5. Elegir y promover al Gerente General y a propuesta de éste, nombrar y promover a los demás funcionarios y otros trabajadores cuya designación no sea atribución legal o estatutaria de aquél.
6. Designar a un integrante del propio concejo o a otra persona que deba ejercer la Gerencia General de la Cooperativa, cuando en esta no exista plaza de Gerente General rentado o fuera necesario reemplazarlo.
7. Aprobar, reformar e interpretar, los reglamentos internos, excepto los Concejo de Vigilancia, Comité Electoral y Comité de Educación.
8. Aprobar los planes y presupuestos anuales de la cooperativa, conjuntamente con la Gerencia General.
9. Controlar y evaluar periódicamente la ejecución de medidas que aprueben según el inciso anterior.
10. Acordar la integración de la cooperativa en organizaciones de grado superior, con arreglo a ley y con cargo a dar cuenta a la Asamblea General.
11. Aprobar en primera instancia, la memoria y los estados financieros preparados por la presidencia y/o Gerencia General y someterlos a la Asamblea General.
12. Convocar a la Asamblea General, con determinación de su agenda y las elecciones anuales.
13. Denunciar ante la Asamblea General, los casos de negligencia o exceso de las funciones en que incurran el Concejo de Vigilancia, el Comité de Educación y/o el Comité Electora.
14. Apoyar las medidas necesarias y convenientes que la Gerencia General adopte para la óptima utilización de los recursos de la cooperativa y la eficaz realización de los fines de esta.
15. Autorizar el otorgamiento de poderes, con determinación a las atribuciones delegadas correspondientes.
16. Ejercer las demás funciones que, según la ley o el estatuto, no sean privativas de la Asamblea General o de la Gerencia General.

El presidente del Concejo de Administración es el representante institucional de la cooperativa y como tal tiene las siguientes atribuciones:

1. Ejercer las funciones de representación institucional de la cooperativa con excepción de las correspondientes al Gerente General, quien es el representante legal.
2. Presidir las sesiones de la Asamblea General, del Concejo de Administración y representar a la Cooperativa en todo acto oficial.
3. Suscribir conjuntamente con el secretario, la correspondencia oficial y documentos de la cooperativa.
4. Supervisar el buen funcionamiento de todas las dependencias de la cooperativa.
5. Resolver asuntos urgentes de su competencia con cargo a dar cuenta en la próxima sesión del Concejo de Administración.
6. Emitir constancias sobre convocatoria y quórum.
7. Ejercer las demás atribuciones que de acuerdo a ley y al estatuto de la cooperativa corresponde.

El Vicepresidente de la Cooperativa tiene las siguientes atribuciones:

1. Colaborar con el presidente para el cumplimiento de todas las tareas encomendadas.
2. Reemplazar al presidente en caso de ausencia o impedimento temporal o definitivo y asumir sus funciones.
3. El Secretario tiene las siguientes atribuciones:
4. Mantener al día los libros de actas de la Asamblea General, del Concejo de Administración y del padrón de socios.
5. Suscribir conjuntamente con el presidente, la correspondencia oficial y documentos de la cooperativa.
6. Citar a las sesiones de la Asamblea General y del Concejo de Administración.
7. Ejercer las demás funciones que sean asignadas por el Concejo de Administración.

E. La Gerencia General

El Gerente General es el representante legal de la cooperativa, en su condición de funcionario ejecutivo de más alto nivel y como o tal, le competen, con responsabilidad inmediata ante el Concejo de Administración, las siguientes atribuciones básicas:

1. Ejercer la representación legal, administrativa y judicial de la Cooperativa con las facultades que, según la ley y el estatuto le corresponden al Gerente General.
2. Suscribir conjuntamente con el presidente del Concejo de Administración las órdenes de retiro de fondo de bancos y otras instituciones, los contratos y demás actos jurídicos en los que la cooperativa fuere parte y los títulos valores y demás instrumentos por los que se obligue la Cooperativa.
3. Representar a la Cooperativa en cualquier otros actos, salvo cuando se trate, por disposiciones de la ley o del estatuto de atribuciones privativas del presidente del Concejo de Administración.
4. Ejecutar los acuerdos de la Asamblea y del Concejo de Administración.
5. Dirigir las operaciones comerciales administrativas de la Cooperativa.
6. Representar a la Cooperativa en otras sociedades por las acciones y participaciones que posea en ella.
7. Representar a la Cooperativa en licitaciones públicas y privadas, concursos públicos, suscribiendo para tal efecto las disposiciones técnicas y económicas necesarias.
8. Abrir y cerrar cuentas de ahorro y cuentas corrientes y retirar de ellas. (...).

9. Endosar cheques a terceros, solicitar y retirar las chequeras correspondientes, efectuar cobros de giros y transferencias, efectuar cargos y abonos en cuentas, efectuar pagos de transferencias y otorgar cancelaciones y recibos.
10. Sobregirarse en cuenta corriente con garantía o sin ella (...).
11. Realizar operaciones de rescate, de opciones, futuros, forwards, swaps y con otros instrumentos financieros derivados, (...).
12. Abrir, cerrar, solicitar avances, accounts, transferencias, girar con sobregiros en cuentas corrientes bancarias, (...).
13. Depositar, retirar, vender y comprar valores en custodia, comprar y vender valores mobiliarios, (...).
14. Solicitar toda clase de créditos directos con o sin garantía prendaria o hipotecaria, (...).
15. Ordenar y recibir pagos, en efectivo y/o con otros medios de pago, (...).
16. Celebrar contratos de asociación en obras, ante entidades públicas y privadas firmando los contratos respectivos, (...).
17. Celebrar contratos preparatorios y definitivos nominados o típicos, de compra venta de muebles e inmuebles, permuta, donación, mandato, promesa de compra venta y opciones así como de arrendamiento, (...), así como contratos atípicos.
18. Realizar todos los actos necesarios para la administración de la cooperativa, salvo las facultades de la Asamblea General.
19. Representar a la Cooperativa en otros actos, salvo los que por disposición expresa de la ley o del estatuto sean atribución del presidente del Concejo de Administración.
20. Ejecutar los programas de conformidad con los acuerdos de la Asamblea General y con los planes aprobados por el Concejo de Administración.
21. Nombrar a los trabajadores y demás colaboradores de la cooperativa y removerlos de acuerdo a la ley.
22. Asesorar a la Asamblea General, al Concejo de Administración y a los Comités y participar en las sesiones de ellos, excepto en las del Comité Electoral, con derecho a voz y sin voto.
23. Planificar, organizar y dirigir la administración de la cooperativa de acuerdo a las normas y políticas establecidas por el Concejo de Administración, informando periódicamente sobre la marcha institucional.
24. Realizar los demás actos de su competencia según la ley y las normas internas de la cooperativa.
25. Representar a la cooperativa ante las instituciones sean públicas o privadas en licitaciones., concursos de menor cuantía o a mano alzada.

G. Gerencia de Administración

La Gerencia de Administración tiene las siguientes funciones:

1. Verificar periódicamente el cumplimiento de planes de las gerencias y jefaturas y desarrollar metas a corto y largo plazo para cada área.
2. Planear y desarrollar metas a corto y largo plazo y objetivos anuales y entregar las proyecciones de dichas metas para la aprobación de la Gerencia General, el Concejo de Administración y la Junta de Accionistas
3. Comunicarse semanalmente con los gerentes de cada área para revisar los pronósticos por áreas y asegurar la coherencia con la proyección anual.

4. Proporcionar informes semanales acerca de las condiciones financieras a la Gerencia General.
5. Coordinar con las áreas administrativas para asegurar que los registros y sus análisis se están llevando correctamente.
6. Crear y mantener buenas relaciones con las instituciones financieras, proveedores y clientes.
7. Coordinar reuniones regulares con los gerentes de cada área.
8. Supervisar la contratación de personal.
9. Proponer al gerente general la modificación de la organización interna.
10. Supervisar constantemente los libros contables, proyectos de presupuesto, balance general y estados financieros de la Cooperativa.
11. Elaborar y coordinar la ejecución presupuestaria con el Gerente General y el jefe de Contabilidad y Finanzas.
12. Otras que le asigne el gerente general de la Cooperativa.

H. Área de Recursos humanos.

El Área Recursos Humanos tiene las siguientes atribuciones:

1. Velar por la salud ocupacional de los recursos humanos de la Cooperativa.
2. Seleccionar y contratar personal calificado, según requerimiento de las diferentes áreas de la Cooperativa en coordinación con el gerente de administración.
3. Asignar al personal al área que corresponda según requerimiento
4. Capacitar y especializar al personal que labora en la Cooperativa según su área de trabajo.
5. Administrar los salarios del personal que labora en la Cooperativa.
6. Incentivar o promover las relaciones humanas y laborales entre los miembros de la Cooperativa
7. Proponer incentivos para el personal que labora en la Cooperativa.
8. Otras que le asigne el gerente de administración.

I. Área de Marketing.

El área de marketing tienen las siguientes atribuciones:

1. Desarrollar y ejecutar de las campañas de marketing.
2. Realizar estudio de mercado.
3. Desarrollar e implementar estrategias de marketing, así como hacer el seguimiento de estas.
4. Generar indicadores y analizarlos para la aplicación de campañas y estrategias de marketing.
5. Responsable de la comercializar los diferentes productos o servicios de la Cooperativa.
6. Otras que le asigne el gerente de administración.

J. Área de Contabilidad y finanzas

Las principales funciones de jefe de Contabilidad y Finanzas son:

1. Formular los estados financieros y presupuestos para ciertos horizontes de tiempo.

2. Controlar los gastos.
3. Planeación económica de los ingresos y los gastos (inversiones incluidas) de la empresa.
4. Conciliación mensual de todas las cuentas que conforman los estados financieros excepto ingresos y bancos.
5. Generar mensualmente procesos automáticos como: depreciaciones de activos fijos, diferencia en cambio, amortización de diferidos, facturación interna de equipos.
6. Actualizar movimientos contables desde los módulos de activos fijos y diferidos.
7. Hacer las contabilizaciones de costos de plantas de producción, así como los cierres mensuales de las mismas, determinando el estado de resultados por cada material producido.
8. Hacer revisión al movimiento diario, relacionado con detracciones, retenciones e IGV y soportes de impuestos.

K. Gerencia de Calidad y Certificaciones.

La Gerencia de Control y Calidad tiene las siguientes funciones:

1. Armonizar la política de calidad con los requerimientos del sistema de gestión de calidad.
2. Liderar proyectos para asegurar la calidad en la cooperativa.
3. Impulsar la interacción entre los equipos que participan de una manera u otra en los procesos de mejora continua.
4. Administrar la documentación relacionada con los procesos de calidad y los marcos legales y jurídicos que los sustentan.
5. Velar por el adecuado entrenamiento y la formación del personal de la cooperativa.
6. Supervisión de los procesos de control de calidad.
7. Otras que le asigne el gerente general.

L. Gerencia de Producción y Operaciones.

La Gerencia de Producción y Operaciones tiene las siguientes funciones:

1. Administrar y supervisar las áreas de cultivo.
2. Elaborar la calendarización del cultivo.
3. Realizar la supervisión del personal temporal.
4. Llevar un control de suministros.
5. Coordinar con el gerente general y el gerente de administración la cantidad de producción y la calidad de la misma para cubrir las expectativas de los clientes.
6. Llevar los registros y proyecciones de la producción.
7. Analizar los pedidos, priorizando órdenes de producción.
8. Repartir los trabajos en las diferentes áreas de la planta y evaluar los tiempos de entrega.
9. Hacer seguimiento de los procesos productivos para facilitar los desfases de un área a otra.
10. Acelerar el proceso de producción mediante la reducción de tiempos muertos, mejora de eficiencia en cada proceso.
11. Consolidar la producción de la planta y elaborar reportes diarios de producción y realizar análisis cualitativos y cuantitativos de las actividades del área.

12. Analizar y hacer seguimiento de los indicadores de producción.
13. Hacer seguimientos administrativos y logísticos.
14. Controlar el proceso productivo del banano orgánico.

LL. Área de Logística.

El Área de Logística tiene las siguientes atribuciones:

1. Llevar el control de los inventarios.
2. Encargarse de la operatividad del almacén.
3. Realizar la contratación de transporte según requerimiento.
4. Gestionar de manera adecuada la trazabilidad en el proceso operativo.
5. Otros que le asigne el gerente de administración.

4.1.7 Lineamientos para evaluar estrategias en la Cooperativa.

La evaluación de estrategias es un proceso esencial que debe practicar la Cooperativa Agraria Vicús Chulucanas con la finalidad de conocer a ciencia cierta si se están alcanzando los objetivos establecidos. Esta evaluación es importante porque la Cooperativa se enfrenta a entornos altamente dinámicos donde los factores externos e internos cambian a menudo de manera rápida y drástica.

Considerando que los mercados actualmente son altamente competitivos es imposible determinar si las estrategias seleccionadas para la Cooperativa son las óptimas o por lo menos garantizar que su implementación ayudará a obtener los resultados esperados. No obstante, es posible analizar los puntos críticos de cada una de las estrategias. Richard Rumelt propone cuatro criterios que se podrían utilizar para evaluar las estrategias seleccionadas para Cooperativa: congruencia, consonancia, viabilidad y ventaja.

La consonancia y la ventaja se basan principalmente en la evaluación externa de la Cooperativa, mientras que la congruencia y la viabilidad están basadas en gran parte en la evaluación interna de la misma.

La congruencia se refiere a que las estrategias seleccionadas para la Cooperativa no deben presentar metas ni políticas incongruentes. Existen tres indicadores para ayudar a determinar si los problemas de la Cooperativa se deben a incongruencias en la estrategia:

1. Si los problemas de la gerencia persisten a pesar de los cambios de personal y si se basan en los asuntos más que en las personas, entonces las estrategias podrían ser incongruentes.
2. Si el éxito de un área de la Cooperativa significa o es interpretado como el fracaso de otra área, entonces las estrategias podrían ser incongruentes.
3. Si los problemas y los asuntos relacionados con las políticas siguen llegando a la gerencia de alto nivel para su resolución, entonces las estrategias podrían ser incongruentes.

La consonancia está relacionada a la necesidad que tienen los directivos de la Cooperativa de examinar series de tendencias, así como tendencias individuales, en la evaluación de las estrategias. Las estrategias de la Cooperativa deben representar una respuesta de adaptación al ambiente externo y a los cambios importantes que ocurren en él. Una dificultad para correlacionar los factores internos y externos clave de la Cooperativa en la formulación de la estrategia es que la mayoría de las tendencias son el resultado de interacciones entre otras tendencias.

La viabilidad de las estrategias de la Cooperativa no debe gravar en exceso los recursos disponibles ni crear problemas menores imposibles de resolver. La prueba final de la estrategia en un sentido amplio de su viabilidad, es ¿podría aplicarse la estrategia con los recursos físicos, humanos y financieros de la Cooperativa? Los recursos financieros de la Cooperativa son los más fáciles de cuantificar y son, por lo general, la primera limitación contra la que se evalúa la estrategia; sin embargo, debe tenerse en cuenta que en ocasiones es posible usar métodos innovadores para el financiamiento. Al evaluar las estrategias seleccionadas, es importante examinar si la Cooperativa ha demostrado en el pasado que posee las capacidades, la experiencia y los talentos necesarios para llevar a cabo una estrategia en particular.

La ventaja se refiere a que las estrategias de la Cooperativa deben asegurar la creación y el mantenimiento de una ventaja competitiva en un área de actividad seleccionada. Las ventajas competitivas son comúnmente el resultado de la superioridad en una de tres áreas: 1) recursos; 2) habilidades; o 3) posición.

Lineamientos para la evaluación de estrategias implantadas

Para efectos de evaluar la estrategia de la Cooperativa Agraria Vicús Chulucanas en el presente cuadro se resume las actividades en términos de preguntas clave que deben responderse, las respuestas alternativas a esas preguntas y las medidas apropiadas que se debe aplicar.

Cuadro IV.21: Matriz para evaluar estrategias de la CAVCH

¿Han ocurrido cambios importantes en la posición estratégica interna de la Cooperativa Agraria Vicús Chulucanas?	¿Han ocurrido cambios importantes en la posición estratégica externa de la Cooperativa Agraria Vicús Chulucanas?	¿La Cooperativa Agraria Vicús Chulucanas ha progresado satisfactoriamente para alcanzar los objetivos que se ha trazado?	Resultado
No	No	No	Aplicar medidas correctivas
Sí	Sí	Sí	Aplicar medidas correctivas
Sí	Sí	No	Aplicar medidas correctivas
Sí	No	Sí	Aplicar medidas correctivas
Sí	No	No	Aplicar medidas correctivas
No	Sí	Sí	Aplicar medidas correctivas
No	Sí	No	Aplicar medidas correctivas
No	No	Sí	Continuar con el curso estratégico presente

Nota: 1) Obsérvese en el cuadro que las medidas correctivas casi siempre son necesarias excepto cuando: a) los factores internos y externos no han cambiado de manera significativa y b) la organización progresa satisfactoriamente hacia el logro de los objetivos establecidos.

Siguiendo el modelo de planeación estratégica propuesto por David (2013), la tesista ha considerado pertinente proponer para la Cooperativa Agraria Vicús Chulucanas los siguientes lineamientos para la evaluación de las estrategias:

1. Examinar las bases de las estrategias de la Cooperativa Agraria Vicús Chulucanas.
2. Comparar los resultados esperados con los resultados reales de la Cooperativa Agraria Vicús Chulucanas.
3. Aplicar medidas correctivas que garanticen que el desempeño cumpla con lo planeado por la Cooperativa Agraria Vicús Chulucanas.

Lineamiento 1: revisión de las bases de la estrategia de la Cooperativa.

Para revisar las bases de la estrategia de la Cooperativa se deben seguir los siguientes pasos:

1. Desarrollar una matriz de evaluación de los factores externos (EFE) y una matriz de evaluación de los factores internos (EFI) revisada de la Cooperativa.
2. La matriz de evaluación de factores internos (EFI) revisada se debe enfocar en los cambios ocurridos en las fortalezas y debilidades de la Cooperativa en las áreas de la gerencia, mercadotecnia, finanzas y contabilidad, producción y operaciones, investigación y desarrollo y sistemas de información de la gerencia.

3. La matriz de evaluación de factores externos (EFE) revisada debe indicar qué tan efectivas han sido las estrategias de la Cooperativa en respuesta a oportunidades y amenazas clave.

Complementariamente para revisar las bases de la estrategia de la Cooperativa Agraria Vicús Chulucanas se debe aplicar un cuestionario conteniendo las siguientes preguntas:

1. ¿Cómo han reaccionado los competidores hacia nuestras estrategias?
2. ¿Cómo han cambiado las estrategias de los competidores?
3. ¿Han cambiado las fortalezas y las debilidades de nuestros competidores principales?
4. ¿Por qué realizan los competidores ciertos cambios estratégicos?
5. ¿Por qué las estrategias de algunos competidores son más exitosas que las de otros?
6. ¿Qué tan satisfechos están nuestros competidores con sus posiciones en el mercado y su rentabilidad actuales?
7. ¿Qué tanto pueden ser presionados nuestros competidores principales antes de contraatacar?
8. ¿Cómo podríamos cooperar en forma más eficaz con nuestros competidores?

Las oportunidades y amenazas externas, así como las fortalezas y debilidades internas sobre las que se basan las estrategias actuales de la Cooperativa deben vigilarse constantemente en busca de cambios. Se presentan algunas preguntas clave que se deben abordar en el proceso de evaluación de las estrategias de la Cooperativa:

1. ¿Son nuestras fortalezas internas aún fortalezas?
2. ¿Hemos agregado otras fortalezas internas? Si es así, ¿cuáles son?
3. ¿Son nuestras debilidades internas aún debilidades?
4. ¿Tenemos otras debilidades internas? Si es así, ¿cuáles son?
5. ¿Son nuestras oportunidades externas aún oportunidades?
6. ¿Existen ahora otras oportunidades externas? Si es así, ¿cuáles son?
7. ¿Son nuestras amenazas externas aún amenazas?
8. ¿Existen ahora otras amenazas externas? Si es así, ¿cuáles son?
9. ¿Somos vulnerables a una toma de control hostil?

Lineamiento 2: medición del desempeño organizacional de la cooperativa.

Esta actividad consistirá en comparar los resultados esperados con los resultados reales, investigar las desviaciones de los planes, evaluar el desempeño individual y examinar el progreso realizado hacia los objetivos establecidos. En este proceso se utilizarán tanto objetivos a largo plazo como los anuales de la Cooperativa.

Los criterios utilizados para evaluar las estrategias de la Cooperativa deben ser medibles y verificables con facilidad. Teniendo en cuenta que la evaluación de las estrategias se basa en criterios tanto cuantitativos como cualitativos. Se ha considerado que la Cooperativa Agraria Vicús Chulucanas debe aplicar los siguientes criterios de evaluación.

Cuantitativamente las estrategias de la Cooperativa serán evaluadas en función a las siguientes comparaciones:

1. Comparación del rendimiento de la cooperativa en distinto periodos.

2. Comparación del rendimiento de la cooperativa con el rendimiento de los competidores.
3. Comparación del rendimiento de la cooperativa con los promedios industriales.

Además se utilizarán las siguientes razones financieras clave:

4. Rendimiento sobre la inversión (RSI).
5. Rendimiento sobre el capital contable (RSC).
6. Margen de utilidades.
7. Participación en el mercado.
8. Deuda y valor neto del capital.
9. Utilidades por acción.
10. Crecimiento de ventas.
11. Crecimiento de activos

Cuadro IV.22: Modelo para medir el desempeño organizacional de la CAVCH

Factor	Resultado real	Resultado esperado	Varianza	Acciones necesarias	Responsable
Ingresos corporativos					
Utilidades corporativas					
ROI corporativo					
Rendimiento sobre la inversión (RSI).					
Rendimiento sobre el capital contable (RSC).					
Margen de utilidades.					
Deuda y valor neto del capital.					
Deuda y valor neto del capital.					
Utilidades por acción.					
Crecimiento de ventas.					
Crecimiento de activos					
Participación en el mercado.					

Cualitativamente la estrategia de la Cooperativa se evaluará en función a las seis preguntas identificadas por Seymour Tilles:

1. ¿La estrategia es congruente dentro de la empresa?
2. ¿La estrategia es congruente con el ambiente?
3. ¿La estrategia es apropiada en vista de los recursos disponibles?
4. ¿La estrategia implica un grado aceptable de riesgo?
5. ¿La estrategia posee un programa de tiempo adecuado?
6. ¿La estrategia es viable?

Lineamiento 3: aplicación de medidas correctivas.

La actividad final de evaluación de la estrategia es la toma de medidas correctivas, la cual requiere de la realización de cambios para posicionar a la cooperativa de manera competitiva en los mercados internacionales. Las medidas correctivas que se plantean para la Cooperativa Agraria Vicús Chulucanas incluyen:

1. Cambios en la estructura organizacional de la Cooperativa.
2. Reemplazo de uno o más empleados clave de la Cooperativa.
3. Eliminación de áreas funcionales.
4. Cambios en la visión y misión de la cooperativa.

5. Cambios que podrían incluir el establecimiento o la revisión de los objetivos de la Cooperativa
6. Alterar las estrategias.
7. Diseño de nuevas políticas para la Cooperativa.
8. Implementar nuevos incentivos por desempeño.
9. Reunir capital a partir de acciones o deudas.
10. Agregar o despedir colaboradores.
11. Asignar recursos de forma diferente.
12. Subcontratar servicios.

Modelo de evaluación de estrategias

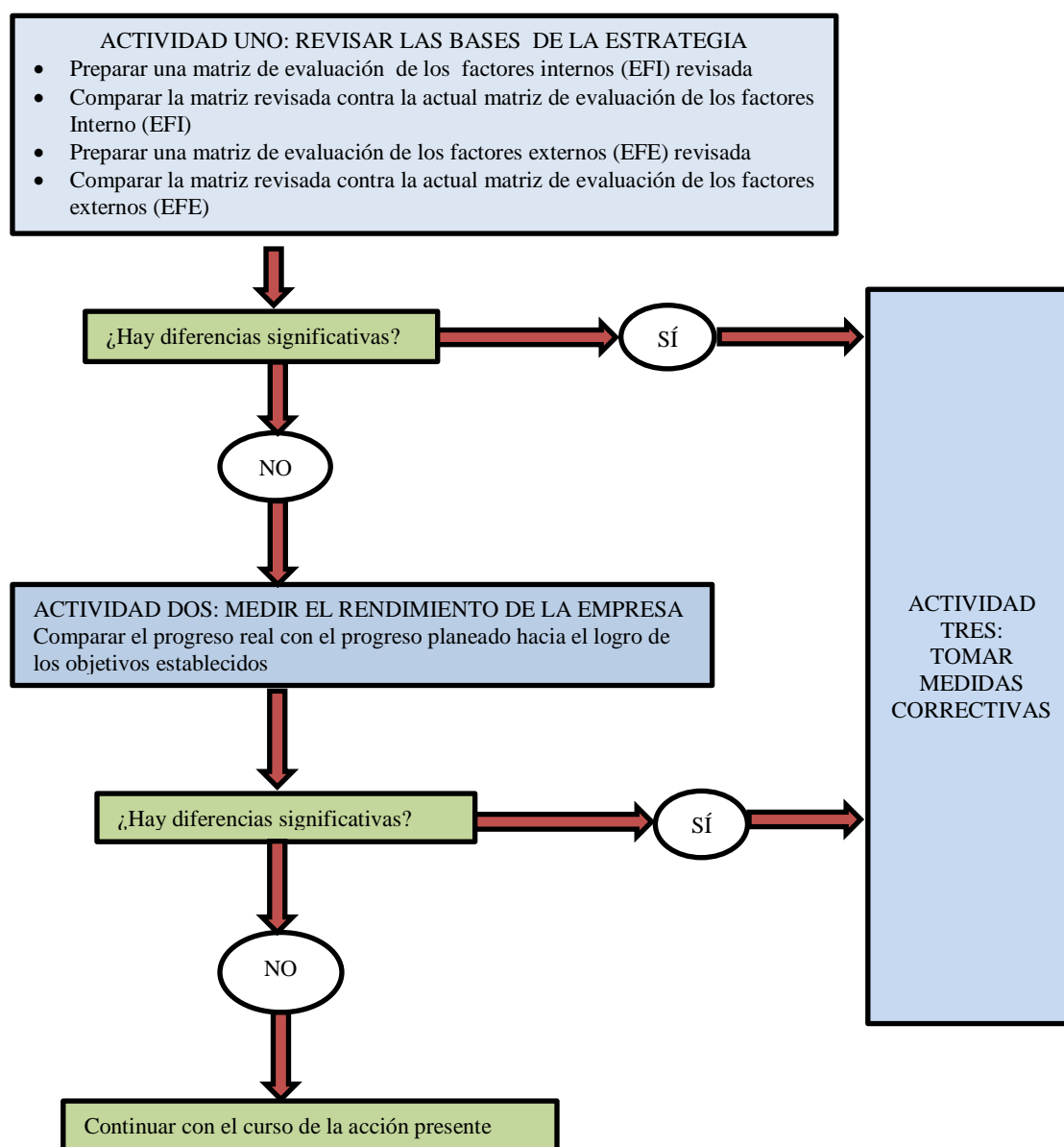


Figura 4.5: Modelo de evaluación de estrategias

Balanced Scorecard

El Balance Scorecard es una herramienta importante tanto en el análisis de los objetivos como en la evaluación de las estrategias. Este proceso permitirá evaluar las estrategias de la

Cooperativa desde cuatro perspectiva: desempeño financiero, conocimiento del cliente, procesos internos del negocio, y aprendizaje y crecimiento. El análisis del Balance Scorecard supone que la Cooperativa debe buscar respuestas a ciertos cuestionamientos y utilizar dicha información, junto con otras mediciones financieras, para evaluar de manera más adecuada y eficaz las estrategias que se están implantando. Los cuestionamientos que necesitan respuestas son los siguientes:

1. ¿Hasta qué punto la Cooperativa está mejorando y creando valor en aspectos como la innovación, el liderazgo tecnológico, la calidad de sus productos, las eficiencias del proceso operacional, entre otros?
2. ¿Hasta qué punto la Cooperativa está conservando e incluso mejorando sus competencias centrales y sus ventajas competitivas?
3. ¿Qué tan satisfechos están los clientes con la Cooperativa?

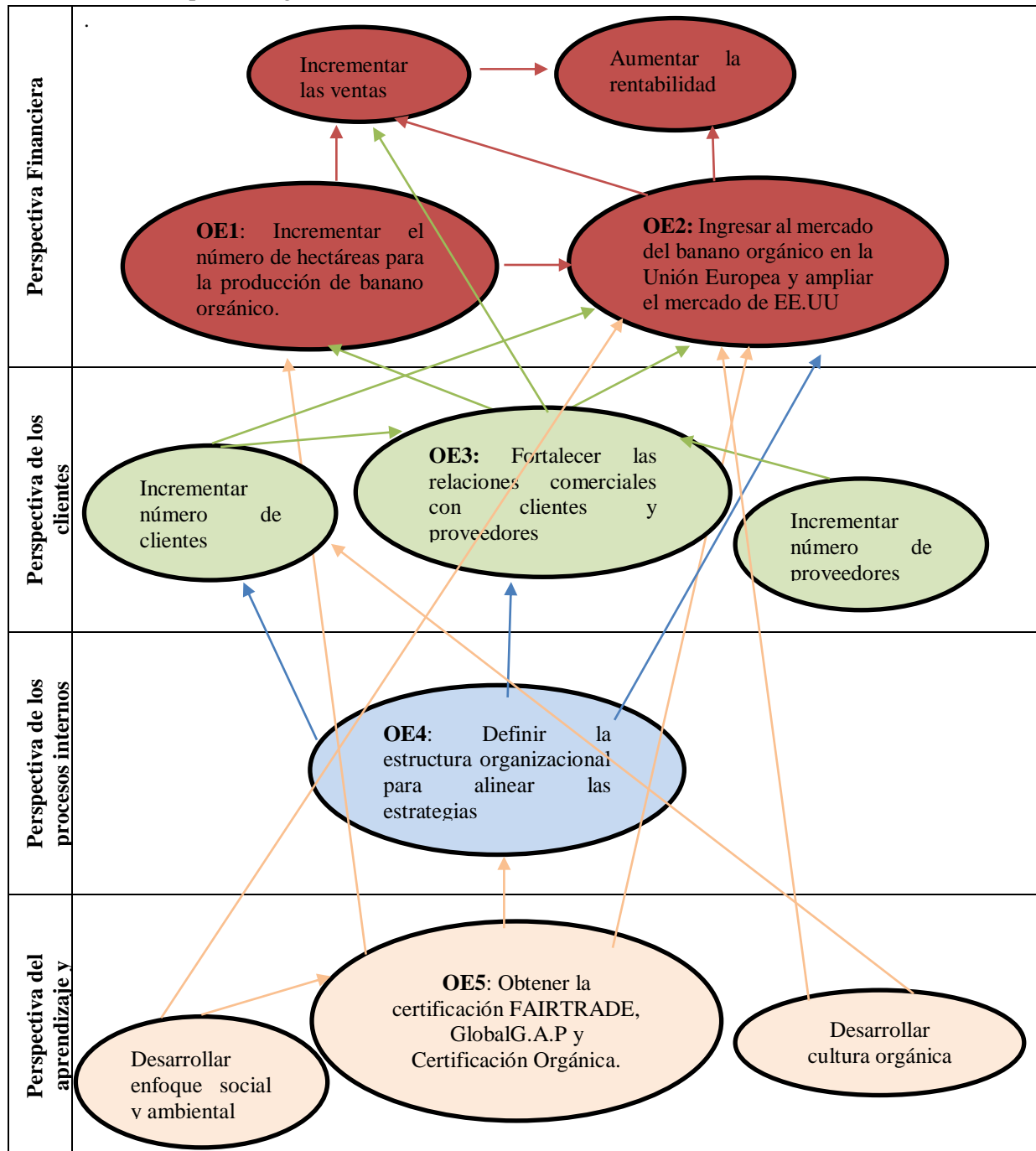
Cuadro IV.23: Balance Scorecard

Perspectiva	Objetivo de corto plazo	Indicador	Medición	Expectativa de tiempo	Responsabilidad principal
Perspectiva Financiera	Incrementar el número de hectáreas para la producción de banano orgánico.	Número de hectáreas	HA.2021-HA.2019/HA.2019	3 años	Asamblea General de Socios y Gerente General.
	Ingresar al mercado del banano orgánico en la Unión Europea y ampliar el mercado de Estados Unidos.	Número de contenedores	CONT.2021-CONT.2019/CONT.2019	3 años	Gerente General y Jefe de Marketing
Perspectiva de los clientes	Fortalecer las relaciones comerciales con clientes y proveedores.	Incremento de clientes	Ct.2021-Ct.2019/Ct.2019	2 años	Gerente General y Jefe de Marketing.
		Incremento de proveedores	Pt.2021-Pt. 2019/Pt.2019		
Perspectiva de los procesos internos	Definir la estructura organizacional para alinear las estrategias	Normas	Reglamento de organización y funciones aprobado	1 año	Asamblea General de Socios.
Perspectiva del aprendizaje y crecimiento interno	Obtener la certificación FAIRTRADE, GlobalG.A.P y Certificación Orgánica.	Hectáreas certificadas	Manual de organización y funciones aprobado.	1 año	Asamblea General de Socios.
			Nº de hectáreas certificadas	2 años	Gerente General y la Gerencia de Calidad y Certificaciones

Mapa estratégico

El mapa estratégico muestra la relación causa – efecto entre los objetivos estratégicos de las cuatro perspectivas: Financiera, cliente, procesos internos y crecimiento y aprendizaje.

Cuadro IV.24: Mapa estratégico



4.2 Discusión de resultados

4.2.1 Discusión de los objetivos

Respecto al objetivo general de la investigación: “Elaborar un plan estratégico para el periodo 2019-2021, siguiendo el modelo de planeación estratégica de Fred R. David (2013), que sirva como herramienta de direccionamiento estratégico para la Cooperativa Agraria Vicús-Chulucanas” este se ha cumplido de acuerdo a lo planteado en el modelo de planeación estratégica de David (2013).

En consecuencia, para lograr el objetivo general se han desarrollado de los siguientes aspectos propuestos David (2013): formulación de las declaraciones de visión y misión, realización de una auditoría externa para identificar las oportunidades y amenazas externas, realización de una auditoría interna para identificar las fortalezas y debilidades internas, establecimiento de objetivos de largo plazo, diseño de estrategias para alcanzar los objetivos de largo plazo, propuesta de políticas y estructuras políticas y estructuras para implantar las estrategias seleccionadas, y por último se han establecido lineamientos que sirvan como guías a la Cooperativa Agraria Vicús-Chulucanas para evaluar las estrategias implantadas mediante la revisión de factores externos e internos, medición de rendimiento y toma de medidas correctivas.

4.2.2 Discusión respecto a los antecedentes

Ítem Etapas de la planeación estratégica	Montoya. (2014). Análisis de la gestión desarrollada por la Asociación de Pequeños Productores de Banano “Los Chirijos” de la Parroquia Mariscal Sucre y su afectación en la economía de los agricultores.	Gonzales. (2016). “Plan estratégico para la Asociación de Caficultores el Pangui, del cantón el Pangui, provincia de Zamora Chinchipe”,	Núñez. (2019). Formulación del plan estratégico 2019-2021, para la cooperativa agraria Vicús-Chulucanas-Piura”
Formulación de la declaración Visión	El autor no ha considerado metodología alguna para formular la visión. Sin embargo, ha planteado la siguiente pregunta ¿Del total de objetivos planteados por la asociación, cuáles y cuantos considera que se han cumplido? En función a ello formulo la siguiente visión: Somos una asociación dedicada a velar por los intereses de nuestros socios y de la comunidad, implementando un plan estratégico para optimizar los procesos para mejorar la calidad del servicio, comprometiéndonos con el desarrollo de la economía de los agricultores de la Parroquia Mariscal Sucre.	El autor no seguido una metodología para la formulación de la visión. No obstante ha formulado la siguiente misión: “La asociación de caficultores El Pangui en el 2022 liderara competitivamente en los diferentes mercados de café, cacao, plátano y otros productos del Cantón El Pangui; conservado el medio ambiente y el equilibrio social para lograr su solidez sostenible”.	Visión: cuenta con visión sin fundamento teórico. Se formuló una visión respondiendo al cuestionamiento ¿En qué queremos convertirnos?
Formulación de la declaración misión	No ha desarrollado una metodología para formular la declaración de misión, no obstante, redactó la siguiente misión: Ser una asociación líder, que cuente con tecnología de punta, constante innovación, que brinde un servicio de calidad con el fin de ser reconocidos a nivel local y nacional, sirviendo como base para futuras asociaciones de similares características.	No desarrolla metodología para formular la declaración de misión, no obstante, redactó la siguiente misión: Producir en origen, procesar y comercializar productos orgánicos del Cantón El Pangui de alta calidad en armonía con el medio ambiente con tecnología adecuada, equidad de género, generando confianza, brindando asistencia técnica para fortalecer a la organización, contribuyendo a mejorar las condiciones de vida de los socios, socias y familias”.	Misión: Sí cuenta. Sin embargo, carece de fundamento teórico. En consecuencia se le formulo una misión la cual responde al cuestionamiento ¿Cuál es nuestro negocio?
Realización de la auditoría Externa	A través del recojo de información externa identifico las siguientes oportunidades y amenazas: <i>Oportunidades:</i> acceso al microcrédito, tecnología, ingreso a nuevos mercados y aplicación de la ley de economía popular y solidaria. <i>Amenazas:</i> cambios climáticos, variación de precios en las cajas de banano, alza de precios de insumos	A través del recojo de información externa identifico las siguientes oportunidades y amenazas: <i>Oportunidades:</i> Presupuesto del estado, salvaguardias, organismos internacionales, crecimiento del PIB, entidades financieras, reinversión de la tecnología poder de negociación de los proveedores, poder de negociación de los compradores, demanda insatisfecha.	<i>Económico:</i> PBI EE.UU (2,8% y 2,2%) y Eurozona (2,2% y 2,0%), PBI Perú (3.5%), incremento de la frontera agrícola, inflación Perú (2,45%), tipo de cambio subió 0,2 % de S/ 3,267 a S/ 3,272 por dólar, tasa de interés del mercado de créditos descendió de 43,9 a 41,6 por ciento; <i>Fuerzas sociales:</i> impacto en las familias de los socios; <i>Culturales:</i> tendencia en el consumo de productos orgánicos. El consumidor final de EE-UU y Europa paga más por productos orgánicos con certificación Orgánica, Comercio Justo, etc; <i>Demográficas:</i> población mundial de 7,600 millones de personas, se proyecta 8,600 millones

	agrícolas, regulaciones nacionales e internacionales exigentes con lo referente al banano.	Amenazas: inflación, desempleo, analfabetismo pobreza, migración, medio ambiente, amenaza de nuevos competidores entrantes, la rivalidad entre los competidores	de personas para el 2030; <i>Ambientales</i> : La agricultura orgánica es un sistema global de producción; <i>Políticas, gubernamentales y legales</i> : acuerdos comerciales (EE-UU y Unión Europea), Impuesto a la Renta del 30% al 15%; <i>Modelo de las cinco fuerzas de Porter</i> : industria atractiva para empresas competidoras, industria medianamente atractiva para ingreso de nuevos competidores, el producto no tiene sustitutos, el poder de negociación del proveedor es bajo y el poder de negociación de los consumidores es medio.
Realización de la auditoría interna	<i>Fortalezas</i> : Ubicación geográfica de la asociación, disposición de los socios, suelos aptos para la producción de banano, reconocimiento de la calidad de la fruta en los mercados extranjeros. <i>Amenazas</i> : Falta de planes estratégicos, falta de capacitación y asistencia técnica, atraso en investigación y desarrollo, y falta de un plan de contingencia.	<i>Fortalezas</i> : Contar con local propio; clientes fijos; productos de calidad garantizada; variedad de certificado órganos, socios productores, solvencia disponibilidad de tierras. <i>Debilidades</i> : Mejorar la filosofía empresarial, el organigrama estructural y manual de funciones, falta de capital en efectivo, no contar con personal profesional, falta de capacitación a los directivos y socios, falta motivación e incentivos a los socios, falta maquinaria, equipos y herramientas para las funciones de producción, escaso volumen de producción, y no contar con verdad de productos	Se cuenta con certificación orgánica, experiencia, convenios, predios equipados, confianza, relaciones con instituciones, personal competente y comprometido, clima laboral armonioso y directivo con capacidad de gestión. Asimismo, no cuenta con estructura organizacional definida, costos de producción altos, sistema de drenaje deficiente, áreas de cultivo deficientes, altos costos financieros, sistema de exportación ex work y dependencia de un solo comprador.
Establecimiento de los Objetivos	Manejar la distribución con el menor número de intermediarios, brindar asesoría técnico-agrícola y proporcionar asesoría financiera para acceder a préstamos y reinvertirlos en forma adecuada.	Realizar un plan para incrementar el volumen de producción, realizar un plan promocional para incrementar futuros clientes, realizar un plan de capacitación para los directivos y socios, realizar un plan para atraer nuevos socios productores de café y cacao, realizar un plan para implementar el cultivo de nuevos productos en la Asociación, implementar la filosofía empresarial, organigrama estructural y manual de funciones	Se plantearon los siguientes objetivos: Definir la estructura organizacional para alinear las estrategias, incrementar el número de hectáreas para la producción de banano orgánico, obtener la certificación FAIRTRADE, GlobalG.A.P y Certificación Orgánica, desarrollar el mercado del banano orgánico en la Unión Europea y penetrar en el mercado de Estados Unidos y fortalecer las relaciones comerciales con clientes y proveedores.
Generación de estrategias	Aprovechar suelos aptos para el banano, aprovechar la disposición de los socios para promover su organización asociación, abastecer de insumos a los pequeños productores, recaudar fondos de todos los socios para respaldarse ante posibles bajas de precios, efectuar programas de investigación y desarrollo	Realizar seminarios y talleres administrativos para los directivos, realizar talleres para mejorar los conocimientos de los socios respecto a cultivos, realizar evaluaciones constantes para conocer los resultados de la capacitación, y realizar un convenio a nivel interinstitucional con entidades públicas o privadas con prestigio para la capacitación del personal.	Penetrar en el mercado del banano orgánico en los Estados Unidos, desarrollar el mercado del banano orgánico en la Unión Europea y definir la estructura organizacional de la Cooperativa.

Implementación de estrategias	No reporta	No reporta	Aplicar buenas prácticas en la producción y comercialización, cumplir con las normas técnicas nacionales e internacionales, establecer alianzas estratégicas, desarrollar programas de capacitación y fomentar la investigación, tecnología y desarrollo en la Cooperativa.
Evaluar el rendimiento	Transmitir a los integrantes de la asociación los objetivos que desean alcanzar, hacer evaluaciones para verificar la variación en la matriz FODA para continuar adelante con las estrategias del plan, poner en práctica las estrategias que se quiere lograr en un tiempo determinado. • Verificación de la variación entre los valores presupuestados y los reales.	No reporta	Desarrollar una matriz (EFE) y (EFI) revisada de la Cooperativa, la matriz (EFI) revisada se debe enfocar en los cambios ocurridos en las fortalezas y debilidades de la Cooperativa en las áreas de la gerencia, mercadotecnia, finanzas y contabilidad, producción y operaciones, investigación y desarrollo y sistemas de información de la gerencia y la (EFE) revisada debe indicar qué tan efectivas han sido las estrategias de la Cooperativa en respuesta a oportunidades y amenazas clave.

CONCLUSIONES

1. La Cooperativa no cuenta con declaraciones de visión y misión aprobados por su Asamblea General de Socios. Sin embargo, en el marco del proyecto PIP Banano se le elaboró estas declaraciones, las mismas que no tienen fundamento teórico o técnico. La investigadora ha formulado las declaraciones de visión y misión para la Cooperativa siguiendo el modelo de planeación estratégica propuesto por David (2013).
2. De la auditoria externa se tiene que la Cooperativa cuenta con las siguientes oportunidades: estabilidad económica de 3,2% en el 2018, incremento de tipo de cambio, crecimiento del mercado del banano orgánico, aumento del consumo de frutas fresca (+50% de hogares en los EE-UU), crecimiento poblacional, proyecto de irrigación Alto Piura y beneficios tributarios. En cuanto a las amenazas se tiene: reducción del crecimiento económico en los EE-UU y Europa, marco regulatorio mundial exigente, ampliación de la frontera agrícola, incremento de la oferta del banano orgánico, fenómenos climáticos e integración hacia atrás de las empresas exportadoras.
3. De la auditoria interna se tiene que las fortalezas de la Cooperativa son: Certificación Orgánica, experiencia en la producción, convenios, predios equipados, niveles de confianza altos, coordinaciones con instituciones, personal competente y comprometido, clima laboral armonioso y directivo con capacidad de gestión. Respecto a las debilidades se tiene: no cuenta con estructura organizacional definida, costos de producción altos, sistema de drenaje deficiente, áreas de cultivo deficientes, altos costos financieros, sistema de exportación ex work y dependencia de un solo comprador.
4. La Cooperativa no cuenta con objetivos definidos. La tesista ha propuesto cinco objetivos relacionados a: estructura organizacional para alinear estrategias, incremento de hectárea para producción de banano orgánico, certificación para incursionar en mercados internacionales, desarrollo y penetración de mercados (Unión Europea y Estados Unidos) y fortalecimiento de las relaciones comerciales con los clientes.
5. Se han identificado dos estrategias globales para la Cooperativa: estrategias de desarrollo de mercado (Unión Europea) y penetración de mercado (EE-UU).
6. Las estrategias seleccionadas para implantarlas en la Cooperativa son: penetración en el mercado del banano orgánico de los Estados Unidos, desarrollo del mercado de la Unión Europea y definir la estructura organizacional de la Cooperativa.
7. Para la implementación de las estrategias se han propuesto las siguientes políticas: aplicar buenas prácticas en la producción y comercialización del banano orgánico, cumplir con las normas técnicas nacionales e internacionales para la producción y comercialización del banano orgánico, establecer alianzas estratégicas con instituciones públicas y privadas, desarrollar programas de capacitación para los socios de la Cooperativa y fomentar la investigación, tecnología y desarrollo en la Cooperativa.
8. Para la evaluación de las estrategias de la Cooperativa se han propuesto tres lineamientos: revisión de las bases de las estrategias, medición del desempeño organizacional y aplicación de medidas correctivas.

Y de acuerdo al problema general identificado puedo concluir que: El direccionamiento estratégico correspondiente a la situación actual de la CAVCH es la puesta en marcha de un plan estratégico que defina la filosofía de la organización, que proporcione los resultados de la realidad interna y externa y con base a eso brinde estrategias que puedan ser implantadas y evaluadas por la cooperativa.

RECOMENDACIONES

1. Se sugiere aprobar las declaraciones de visión, misión y valores de la Cooperativa.
2. Tomando en cuenta el análisis interno y externo se sugiere que la Cooperativa implemente las estrategias de penetración (Estados Unidos) y desarrollo (Unión Europea) del mercado del banano orgánico.
3. Se recomienda la obtención de las certificaciones FAIRTRADE, GlobalG.A.P para incursionar en el mercado europeo.
4. Se sugiere definir y aprobar la estructura orgánica de la Cooperativa.

REFERENCIAS

- BCRP. (junio de 2018). *Reporte de inflacion-junio de 2018: Panorama actual y proyecciones macroeconómicas 2018-2019*. Recuperado el 25 de julio de 2018, de <http://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Reporte-Inflacion/2018/junio/report-de-inflacion-junio-2018.pdf>.
- Carrillo, M. (2016). Potencialidad económica y comercial para la exportación de banano orgánico de la Cooperativa CALEB de San José de Moro, Chepen al mercado californiano Estados Unidos, Trujillo 2016. *Tesis de Licenciatura en Administración y Negocios Internacionales. Universidad Nacional de Trujillo*. Trujillo, Perú.
- Cooperativa Agraria Vicús-Chulucanas. (2016). Testimonio. Piura, Perú.
- Cruz Zevallos, J. (13 de Septiembre de 2018). Auditoría interna Cooperativa Agraria Vicús Chulucanas. (D. Nuñez, Entrevistador)
- David, F. (2013). *Conceptos de administración estratégica*. México: Pearson educación.
- Delgado, D., y Guevara, L. (2016). Planeamiento estratégico para el banano orgánico en el Perú 2016-2026. *Tesis de Maestría en Administración Estratégica de Empresas. Pontificia Universidad Católica del Perú*. Lima, Peru.
- DG. (2 de 11 de 2016). *Perú podría convertirse en el principal proveedor de banano orgánico de EE.UU.* Recuperado el 25 de 07 de 2018, de <https://gestion.pe/economia/peru-convertirse-principal-proveedor-banano-organico-ee-uu-148529>.
- Dirección Regional de Agricultura Piura. (31 de 07 de 2018). Obtenido de <http://agricultura.regionpiura.gob.pe/documentos/asociaciones.pdf>.
- Gonzales Quevedo, J. (11 de Agosto de 2018). Perfil competitivo ASPROSOL. (D. V. Juarez, Entrevistador)
- Gonzales, M. (2016). Plan estratégico para la Asociacion de Caficultores El Pangui del canton El Pangui, provincia de Zamora, Chinchipe . *Tesis para la Titulación de Ingeniera en Administración. Universidad Nacional de Loja*. Loja, Ecuador.
- INEI. (11 de 7 de 2016). *El Perú tiene una población de 31 millones 488 mil 625 habitantes*. Recuperado el 26 de 07 de 2018, de <https://www.inei.gob.pe/prensa/noticias/el-peru-tiene-una-poblacion-de-31-millones-488-mil-625-habitantes-9196/>.
- López, D., & Pérez, R. (2016). Generación de valor compartido a través de la implementación de un modelo de negocio inclusivo: Caso Dole Bananos Orgánicos en Sullana Piura en el periodo comprendido entre el 2007-2015. *Tesis de Licenciatura en Gestión con mención en Gestión Empresarial. Pontificia Universidad Catolica del Perú*. Lima, Perú.
- Lozada, G., & Pérez, H. (2017). Plan de negocios para implementar mejoras tecnológicas en una cooperativa de banano orgánico. *Tesis de maestria en Administración. Escuela de Posgrado de la Universidad San Ignacio de Loyola*. Lima, Perú.
- Martínez, H. (2014). Análisis de los principios cooperativos en el éxito y fracaso de las cooperativas agrarias en el estado de Zulia, Venezuela. *Tesis de Doctorado. Universidad de Córdoba - Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales*. Venezuela.
- MINAGRI. (22 de 06 de 2018). *Piura: MINAGRI certificó más de 79 mil toneladas de banano orgánico para exportación*. Recuperado el 28 de 07 de 2018, de <https://www.senasa.gob.pe/senasacontigo/piura-minagri-certifico-mas-de-79-500-toneladas-de-banano-organico-para-exportacion/>.
- Montoya, R. (2014). Analisis de la gestión desarrollada por la Asociación de Pequeños Productores de banano "Los Chirijos" de la parroquia Mariscal Sucre y su afectación en la economía de los agricultores. *Universidad Estatal del Milagro. Tesis de Licenciatura para obtener el Título de Ingeniero Comercial*. Ecuador.

- Naciones Unidas. (21 de 06 de 2017). *La población mundial aumentará en 1,000 millones para el 2030*. Recuperado el 26 de 07 de 2018, de <https://www.un.org/development/desa/es/news/population/world-population-prospects-2017.html>.
- Porter, M. (2017). *Ser competitivo*. Barcelona, España: Deusto-Grupo Planeta.
- Suarez , N. (2014). Plan estratégico para la Asociaciación de Agricultores y Citricultores de la comuna Sinchal, parroquia Malglaralto, canton Santa Elena, 2015-1019. *Tesis de grado previo a la obtencion del Título de Ingeniera en Desarrollo Empresarial.Universidad Estatal Peninsula de Santa Elena*. La Liberta, Ecuador.
- SUPERINTENDENCIA NACIONAL DE ADMINISTRACIÓN TRIBUTARIA . (2017). Recuperado el 19 de julio de 2018, de <http://www.sunat.gob.pe/cl-ti-itmrconsruc/FrameCriterioBusquedaMovil.jsp>.
- Thompson, A., Peteraf, M., Gamble, J., & Strickland, A. (2012). *Administración estratégica*. México: McGraw-Hill.
- Torres, Z., & Torres, H. (2014). *Planeación y control*. México: Grupo editorial patria.

ANEXOS

Anexo N° 01: Guía de entrevista Cooperativa Agraria Vicús Chulucanas

Nombre: _____

Lugar: _____ **Fecha:** _____

1. ¿Cuáles son los objetivos de corto, mediano y largo plazo de la cooperativa?
2. ¿Cuáles son las fuentes de la ventaja competitiva de la cooperativa?
3. ¿Cuáles son los factores del entorno que afectan a la cooperativa?
4. ¿Quiénes son sus clientes internos y externos de la cooperativa?
5. ¿Cuáles son los principales productos que ofrece la cooperativa?
6. ¿En dónde compete la cooperativa?
7. ¿La cooperativa está al día desde el punto de vista tecnológico?
8. ¿La cooperativa está comprometida con el crecimiento y la solidez financiera?
9. ¿Cuáles son las creencias, valores, aspiraciones y prioridades éticas básicos de la cooperativa?
10. ¿Cuál es la ventaja distintiva o competitiva más importante de la cooperativa?
11. ¿La cooperativa responde a las preocupaciones sociales, comunitarias y ambientales?
12. ¿Los empleados son un activo valioso para la cooperativa?
13. ¿Cómo afectan las variables competencia, económica, social, cultural, demográfica, ambiental, política, gubernamental, legal y tecnológica a la cooperativa?
14. ¿Quiénes son los competidores actuales y los que podrían ingresar, productos sustitutos, proveedores y consumidores en la industria del banano orgánico?
15. ¿Cuál es la estructura orgánica y funcional de la cooperativa?
16. ¿Qué operaciones realiza la gerencia de la cooperativa?
17. ¿Cómo se realizan las actividades de marketing en la cooperativa?
18. ¿Cómo se manejan las actividades de contabilidad y finanzas en la cooperativa?
19. ¿Cómo se desarrollan las actividades de producción y operaciones en la cooperativa?
20. ¿Qué proyecto de investigación y/o desarrollo está trabajando o proyecta trabajar la cooperativa sea de manera individual o en alianza con otra institución?
21. ¿Qué sistemas de información utilizan la cooperativa?
22. En los próximos tres años ¿Qué nivel de ventas nacionales e internacionales espera tener la cooperativa?
23. En los próximos tres años ¿Qué márgenes de rentabilidad espera tener la cooperativa?
24. En los próximos tres años ¿En qué nuevos mercados piensa incursionar la cooperativa?
25. En los próximos tres años ¿La cooperativa piensa diversificar su línea de producción?
26. En los próximos tres años ¿En cuánto esperan que se incremente las utilidades por acción de la cooperativa?
27. En los próximos tres años ¿Qué proyectos de responsabilidad social implementará la cooperativa?

Anexo N° 02: Ficha bibliográfica para libros y artículos

a) Ficha bibliográfica básica para libros.

Datos bibliográficos
Autor: APELLIDOS, Nombre
Título : subrayado, si se escribe a mano); en cursiva (si se trabaja con ordenador)
Subtítulo: si lo hay
Traductor: si el original se escribió en otro idioma.
Edición: si es la primera no se anota; se anota a partir de la segunda
Lugar de edición:
Editorial:
Año de publicación:
Descripción: número de volúmenes (si cuenta con más de uno) y número total de páginas. Si hay prólogo, la paginación se indica en números romanos.
Colección o serie: generalmente entre paréntesis
Notas: Si se trata de una traducción, es recomendable apuntar los datos de la edición original, si se conocen
Localización: Biblioteca(s) donde se puede consultar, datos del catálogo (signatura o topográfico).

b) Ficha bibliográfica para artículos.

Datos bibliográficos
Autor: APELLIDO, Nombre.
Título y subtítulo: entre comillas
Nombre del libro, revista o periódico: subrayado, si se escribe a mano; en cursiva (si se trabaja con ordenador).
Volumen: en números romanos:
Número de fascículo:
Fecha de publicación:
Número de las páginas donde se encuentra el artículo:
Localización: lugar donde se puede consultar.

Anexo N° 03: Ficha de trabajo

a) Ficha para citas.

Subtema o asunto:

Contenido textual:

Autor:

Título del libro:

Año:

Página(s) o referencia bibliográfica completa:

Comentario personal sobre la cita:

b) Fichas de lectura

Autor:

Título:

Páginas(s) o referencia bibliográfica completa:

Cuerpo de la ficha:

Resumen:

Comentarios:

Citas: